



INTRODUCTION GÉNÉRALE À LA GESTION

4e édition



François Cocula



François Cocula

INTRODUCTION GÉNÉRALE À LA GESTION

4e édition



Conseiller éditorial pour cet ouvrage : Frédéric Poulon



ISBN 978-2-10-054440-0

François Cocula

INTRODUCTION GÉNÉRALE À LA GESTION



Conseiller éditorial pour cet ouvrage : Frédéric Poulon



ISBN 2 10 004270 X

Sommaire

Chapitre 3

Gestion des ressources humaines : fondements théoriques et territoire d'application

Chapitre 4

Les environnements de l'entreprise

À mon père, Bernard.

Avant-propos

Cet ouvrage est conçu comme une entrée en matière pour l'étude de la gestion. Il part d'un constat : l'importance des organisations et spécialement des entreprises, dans l'élaboration des théories et leur mise en pratique. Les entreprises sont des laboratoires où les expériences sont déjà des applications et où le droit à l'erreur n'existe pratiquement pas, tellement l'emprise du réel est forte. Ainsi se met en place, entre l'entreprise et son environnement, un face à face permanent. C'est avec l'objectif d'en déterminer les fondements et de le mettre en valeur qu'a été élaboré le plan de cet ouvrage : la succession des cinq chapitres suit une progression qui va de l'intérieur vers l'extérieur, c'est-à-dire de l'entreprise (les trois premiers chapitres) vers son environnement (les deux derniers).

Dans ce face à face, l'entreprise met en œuvre les trois grandes fonctions qui lui permettent d'exister, de se pérenniser et de se développer. Ces trois grandes fonctions sont étudiées dans les trois premiers chapitres de l'ouvrage. La *fonction commerciale* (chapitre 1) vient en tête parce qu'elle confère à l'entreprise son identité et la prépare aux changements du marché ; la *mercatique** joue en ce domaine le premier rôle. Les aspects financiers, caractéristiques de la *fonction financière*, trouvent naturellement leur place dans le chapitre 2 puisqu'ils conditionnent le fonctionnement de l'entreprise et définissent ses possibilités et ses limites. En dépit de son rôle primordial, la *gestion des ressources humaines* est traitée seulement dans le chapitre 3, car son importance est nouvelle au regard des deux autres fonctions.

---

* L'emploi du mot mercatique, au lieu de « marketing », répond au souci de faire progresser l'usage du mot français et se conforme aux recommandations officielles de terminologie de la langue française. Ce mot est formé, comme la majorité des mots français, sur un mot latin, en l'occurrence *mercatus*, signifiant le marché.

En somme, les trois premiers chapitres décrivent les trois grands outils (la mercatique, la finance, les ressources humaines) dont l'entreprise dispose pour s'adapter au mieux à son environnement.

Cet environnement fait précisément l'objet des chapitres 4 et 5. Le chapitre 4 analyse l'environnement, le découpe en strates et aboutit donc à ce que nous appelons *les environnements* de l'entreprise. Le chapitre 5 montre l'entreprise dans une sorte de corps à corps avec ses environnements, et présente ainsi *la stratégie d'entreprise*. C'est à ce stade final que nous découvrirons dans toute son étendue le caractère nécessairement opérationnel de la gestion.

Tel quel, cet ouvrage sera utile, nous l'espérons, à toute personne, notamment à tout étudiant, souhaitant s'initier au vaste domaine de la gestion d'entreprise. Nous n'avons pas la prétention de donner, dans ce format restreint, une présentation exhaustive de cette science en pleine expansion et aux ramifications nombreuses. Ainsi ont été volontairement laissés de côté la gestion de production, ainsi que les principes et techniques comptables davantage spécialisés dans leur approche. Du moins, dans cette nébuleuse qu'est de nos jours la gestion d'entreprise, avons-nous l'ambition de conduire le lecteur à un panorama en lui faisant parcourir les grandes avenues. Nous le laissons libre, ensuite, d'explorer les rues et les ruelles à sa guise à l'aide d'ouvrages spécialisés.

Chapitre 1

Fonction commerciale et rôle de la mercatique

La fonction commerciale s'est développée de manière progressive au sein des entreprises. Elle était à l'origine répartie entre d'autres fonctions dominantes telles la « production » ou la « finance ». Avec la croissance des firmes et celle des marchés, le regroupement de différentes tâches commerciales a permis à la fonction commerciale de s'affirmer au sein des structures d'entreprise. On peut distinguer deux périodes qui ont précédé et préparé l'avènement d'une fonction commerciale moderne indissociable de la mercatique. La première se situe entre le milieu du XIXe siècle et la grande crise de 1929. L'activité principale des responsables consiste alors, au sein des grandes entreprises, à rechercher la meilleure articulation des tâches de production dans un souci d'efficacité. L'objectif est à la fois de développer une production de masse, grâce à de nouvelles machines ou de nouveaux procédés de fabrication, et de réunir un volume important de capitaux pour financer de tels investissements. Dès lors, les responsables de production et les financiers apparaissent comme les premiers décideurs puisque les tâches commerciales, jugées secondaires, sont disséminées au sein de ces deux grandes fonctions. C'est seulement à partir des années 1930 que les entreprises développent des directions des ventes destinées à dynamiser le secteur commercial. Toutes les tâches commerciales ne sont cependant pas rassemblées au sein du service des ventes, la « production » et la « finance » continuent de conserver de nombreuses prérogatives. Aussi la démarche mercatique n'apparaît-elle vraiment qu'à partir des années 1950, aux États-Unis.

La mercatique naît de la *prise en compte des besoins et attentes des consommateurs*. Elle procède à partir d'*études de marchés* qui lui permettent de *segmenter* les populations de manière à circonscrire au mieux les acheteurs potentiels. Elle a le souci constant d'utiliser les quatre principaux leviers d'action du *marketing mix*, à savoir le produit, le prix, la distribution et la communication. Plus précisément, c'est dans le concept du *cycle de vie du produit* qu'elle met en œuvre une déclinaison différenciée de ces quatre variables du *marketing mix*. Elle révèle enfin une étonnante capacité à s'adapter aux mutations de la société et aux aspirations des consommateurs grâce à une *évolution permanente* de ses méthodes et pratiques.

I. NAISSANCE ET FONDEMENTS DE LA MERCATIQUE

1. La mercatique : pression de l'offre ou adaptation à la demande ?

Comme le souligne Michel Weill (1994, p. 75), « la première raison d'être de la mercatique est de recréer la rareté dans un monde où les surproductions placent les entreprises en position de faiblesse face aux acheteurs ». C'est aux États-Unis que la mercatique prend son essor au lendemain de la Seconde Guerre mondiale en raison des surcapacités de production dues à l'effort de guerre. Ni leur marché intérieur saturé ni l'Europe, ruinée par le conflit et incapable d'offrir une demande alternative, ne sont en mesure d'absorber leurs excédents de production. Dès lors, les entreprises américaines sont incitées à déployer des efforts supplémentaires de persuasion vis-à-vis des consommateurs. Cette « pression » de l'offre, en recréant de la rareté aux yeux des consommateurs, est un moyen de s'affranchir des risques d'une saturation de la demande. Mais elle n'est pas suffisante pour expliquer le succès de la mercatique qui dépend en priorité d'une prise de conscience par les entreprises de l'importance à accorder aux besoins et désirs des consommateurs potentiels. On ne peut plus se contenter de mettre des produits sur le

marché sans observer ni consulter les clients éventuels pour mieux cerner leurs besoins. La démarche mercatique s'inscrit dans un souci d'adaptation permanente à la demande en sachant apprécier et anticiper les changements pour mieux répondre aux attentes des consommateurs.

2. Les fondements de la mercatique

Dans une acception large, la mercatique correspond à l'ensemble des moyens destinés à faciliter des échanges de biens et services. Très souvent, on a tendance à confondre l'optique mercatique avec celle de la vente. Or la mercatique n'a pas pour seule fonction de stimuler l'achat des consommateurs. Son rôle principal est de déterminer les besoins et désirs des consommateurs afin de proposer les produits ou services qui leur conviennent parfaitement et, donc, qui se vendent d'eux-mêmes. Il convient de souligner avec Peter Drucker (1975, p. 86) que « même si l'on a toujours besoin d'un effort de vente, le but de la mercatique est de rendre la vente superflue ». La démarche mercatique dépasse le seul point de vue de la vente : on ne peut plus se contenter de fabriquer et de vendre ; il faut d'abord connaître les besoins.

Pour de nombreux auteurs, il ne s'agit pas seulement de s'adapter passivement à des besoins figés dans le temps, mais d'être en mesure de devancer et révéler des besoins latents. Un slogan tel que « le client est roi » est une bonne illustration de la « souveraineté » reconnue au consommateur, que l'on soumet à une observation permanente. L'entreprise a besoin de réunir, de traiter et d'analyser de nombreuses informations sur lui avant de concevoir un produit et de le lancer sur le marché. Tout ce qui favorise cette étape primordiale est le bienvenu pour les responsables. Les techniques de la mercatique s'enrichissent et évoluent en permanence sous l'effet conjugué de progrès matériels (ordinateurs, Internet...) et intellectuels (théorie des sondages, analyse de contenu des discours...). Aussi se développent-elles grâce aux méthodes issues de disciplines scientifiques variées comme la sociologie, la psychologie, l'économie, la statistique, l'informatique... En résumé, la *mercatique* consiste à *planifier et mettre en œuvre une politique globale orientée vers la satisfaction des besoins et*

désirs des consommateurs, grâce à des outils scientifiques intellectuels et matériels.

II. L'ÉTUDE DE MARCHÉ : UN PRÉALABLE À LA MERCATIQUE

L'objectif d'une étude de marché est de collecter et d'analyser des informations qui serviront de base aux décisions mercatiques. Toute décision en ce domaine nécessite l'acquisition préalable d'informations suffisantes pour refléter la réalité du marché, ceci dans un souci constant d'objectivité traduit par le formalisme des études de marché. Une fois posée l'analyse du problème mercatique ou décisionnel, il convient d'identifier la nature des informations à recueillir, puis de concevoir un protocole d'étude détaillant les différentes phases de son élaboration et les moyens techniques utilisés. Le plus souvent, les études de marché portent sur la description du marché (taille, croissance, part de marché, répartition de la concurrence...), l'étude des consommateurs (notoriété, motivation d'achat, satisfaction à l'égard du produit, conditions d'utilisation...) et l'analyse des circuits de distribution (canaux utilisés, évolution des circuits...). En fonction de ces différents objectifs, la collecte des données peut utiliser des sources d'information très diverses. On doit opérer une distinction entre celles qui sont antérieures au problème posé, qualifiées de *sources secondaires*, et les *sources d'information primaires* spécifiquement mises en place par l'entreprise pour répondre au besoin exprimé. L'enquête, en tant que collectrice d'information « sur mesure », appartient à cette seconde catégorie.

1. Les informations secondaires

Ce sont des informations collectées pour d'autres fins, mais que l'entreprise peut utiliser pour le problème posé. Elles sont souvent très abondantes et moins coûteuses que les informations primaires puisqu'elles ne nécessitent pas la mise en place de procédures spécifiques d'enquête. L'entreprise peut d'ailleurs trouver en son sein les informations dont elle a besoin : documents comptables, statistiques de ventes, rap-

ports des commerciaux... Ces *informations secondaires internes* sont d'autant mieux exploitables que l'entreprise les a intégrées, grâce à l'informatique, dans un *système d'information mercatique*. Le plus souvent, celui-ci a besoin d'être enrichi par des *informations secondaires externes* qui se trouvent à l'extérieur de l'entreprise dans des publications d'organismes officiels ou privés. Citons au rang des principaux collecteurs publics : l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), la Banque de France, le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) et le Centre français du commerce extérieur (CFCE).

Des organismes privés ont pour vocation de commercialiser les informations qu'ils ont produites ou rassemblées. Ainsi, des sociétés d'étude peuvent-elles fournir périodiquement des données sous une forme standard prêtes à être exploitées par l'entreprise grâce à l'analyse de leurs *panels*. Ceux-ci sont des échantillons permanents d'individus ou d'organisations régulièrement interrogés (semaine, mois...) sur leurs opinions ou comportements. Certaines sociétés (SECODIP, SOFRES) ont constitué des panels de consommateurs dont l'objectif est d'identifier les profils de clientèle, les fréquences d'achat, le degré de fidélité des acheteurs, etc. Sur le même modèle ont été construits des panels de détaillants ou distributeurs (Nielsen, Intercor) qui renseignent sur le niveau de référencement de la marque, sur les parts de marché des marques concurrentes, sur les ventes en volume et en valeur du distributeur, etc.

2. Les informations primaires

Ce sont des informations obtenues par la mise en place d'une méthode d'investigation spécifique en vue de satisfaire les besoins suscités par le problème étudié. Les méthodes de recherche sont principalement l'observation, l'expérimentation ou l'enquête.

À travers l'*observation*, il s'agit d'enregistrer des comportements individuels afin de les inventorier, les décrire et analyser leur fréquence. Ces observations peuvent être faites sur le

terrain par des enquêteurs ou obtenues mécaniquement par l'intermédiaire d'outils de mesure. À titre d'exemple, un système de caisse avec lecteur optique des codes barres des produits permet de connaître avec précision le panier d'achats de tel ou tel client. Lors d'une *expérimentation*, il s'agit de modifier certaines variables (prix, emballage du produit...) afin d'observer les changements éventuels de comportement. L'objectif est de mettre en évidence des relations de cause à effet.

La collecte d'informations primaires passe le plus souvent par une *enquête*. Son objectif est d'obtenir des informations en interrogeant et en écoutant des individus afin de saisir leurs comportements et opinions. Elle présente l'intérêt de recenser une information exclusivement fondée sur le mode déclaratif. Cependant, elle se doit d'éviter, grâce à ses procédures et techniques, une trop grande subjectivité dans les réponses des enquêtés.

Les enquêtes et, plus généralement, les études peuvent être mises en place pour explorer un problème de mercatique, le décrire ou l'expliquer. Une *étude exploratoire* permet de découvrir des situations mal connues et d'analyser en profondeur les opinions des enquêtés. Sa réalisation s'effectue auprès de petits échantillons à l'aide d'entretiens favorisant la richesse des discours des interviewés. Une *étude descriptive*, conduite sur des échantillons plus importants, cherche à décrire et mesurer des événements ou comportements. Grâce à l'utilisation des techniques du questionnaire, l'information obtenue rend possible une analyse quantitative. Enfin, une *étude explicative* a pour objectif de vérifier des relations hypothétiques entre des ensembles de variables (comportementales, motivationnelles...). Elle doit permettre de mesurer l'intensité de la relation entre les variables explicatives, dont on modifie les valeurs lors de l'étude (baisse du prix, augmentation de la publicité...), et les variables expliquées (nombre d'achats, fréquentation du magasin...) soumises à l'influence des variables explicatives.

S'agissant des techniques d'enquête, on peut soit utiliser un questionnaire permettant la mesure de l'information

recueillie, soit recourir aux techniques d'entretien pour obtenir une information plus riche mais difficilement quantifiable.

Le *questionnaire* constitue l'outil privilégié des enquêtes par sondage, notamment celles qui cherchent à décrire ou expliquer. Sa technique d'interrogation ordonnée, standardisée et individuelle lui confère un avantage indiscutable pour la mesure et l'homogénéité des informations recueillies. En contrepartie, son usage implique que l'on sache exactement ce que l'on cherche et que l'on définisse, au préalable, le mode d'administration du questionnaire le mieux adapté au contexte de l'enquête. Il existe quatre modes principaux d'administration qui présentent respectivement des avantages et des inconvénients en termes de recueil d'informations ou de construction d'échantillons (*cf.* Evrard, Pras et Roux, 2003, pour un tableau comparatif des modalités de recueil). L'information peut être recueillie par contact direct (entretiens au domicile, sur une voie publique, sur un lieu d'achat...), par voie postale (envoi du questionnaire avec une lettre de renvoi prétimbrée), par téléphone et par réseau informatique ou télématique (Minitel ou Internet : les questions sont affichées à l'écran et le répondant exprime ses réponses au clavier de son appareil).

Comme il n'est pas concevable, pour des raisons de coût et de temps, d'enquêter auprès de l'ensemble de la population concernée, l'enquête est réalisée auprès d'un échantillon représentatif de celle-ci. Un *échantillon* est composé d'individus issus d'une population mère (de référence) et censés en donner une représentation exacte. Deux types de procédure d'échantillonnage peuvent être distingués en fonction du caractère aléatoire ou non du choix des individus pour la construction de l'échantillon. Les *méthodes aléatoires* ou probabilistes s'appuient sur le hasard : chaque individu de la population concernée a une probabilité connue d'appartenir à l'échantillon. Il est alors possible d'estimer les caractéristiques de la population mère, à partir des résultats obtenus sur l'échantillon, avec une marge d'erreur calculée grâce à la statistique probabiliste. Mais cette méthode rend indispensable l'existence d'une *base de sondage* des individus, c'est-à-

dire leur liste exhaustive. Le plus souvent, une telle liste n'existe pas et les praticiens doivent recourir aux *méthodes non aléatoires.* Celles-ci, appelées encore méthodes empiriques, sont fondées sur le souci de faire ressembler l'échantillon à la population de référence. C'est un « choix raisonné » qui est à la base de la procédure d'échantillonnage. La *méthode des quotas* est la méthode empirique la plus utilisée, notamment dans les sondages d'opinion. Le principe consiste à choisir quelques caractères dont on connaît la distribution dans la population étudiée (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle...) et dont on pense qu'ils sont susceptibles d'influencer le comportement des individus. Ceux-ci sont interrogés en respectant des quotas préalablement définis selon des critères sociodémographiques, de manière à ce que l'échantillon possède une structure identique à la population mère. Cette logique de construction confère à l'échantillon une qualité de représentativité qui n'est plus fondée sur le tirage au sort comme pour les méthodes aléatoires.

À la différence du questionnaire, l'*entretien* permet de recueillir des informations qualitatives plus originales et plus riches. Aussi est-il recommandé pour les études exploratoires. Il peut être individuel ou collectif. L'entretien de groupe, en raison des interactions qui s'établissent entre ses membres, permet plus aisément l'élaboration d'idées ou l'exploration de perceptions. La conduite de l'entretien suit généralement une approche non directive ou semi-directive. Dans ce dernier cas, l'objectif est de canaliser le discours de l'interviewé à l'aide d'un guide d'entretien qui précise à l'enquêteur l'ensemble des thèmes à aborder sans pour autant utiliser la forme interrogative.

Grâce à toutes ces sources d'information, l'intérêt de l'étude de marché est de permettre la segmentation de celui-ci, c'est-à-dire son découpage en sous-ensembles homogènes, ce qui rend possible un *marketing mix* spécifique à chaque segment.

III. DE LA SEGMENTATION AU POSITIONNEMENT

Abraham Maslow, dans son ouvrage *Motivation and Personality* publié en 1954, montre qu'un individu se constitue une hiérarchie de besoins en forme de pyramide. Ce sont les besoins insatisfaits qui animent les comportements humains et jouent un rôle moteur pour les consommations : besoins physiologiques (faim, soif), besoins sécuritaires (abri, protection), besoins sociaux d'appartenance, besoins d'estime (reconnaissance, statut), besoins d'accomplissement de soi. La nature des besoins évolue en fonction de leur niveau dans cette hiérarchie. Ainsi, il existe des attentes très diversifiées de la part des consommateurs, qui exigent d'être identifiées à travers une triple procédure de *segmentation* des marchés, de choix d'une *cible* et de *positionnement* des produits. Plutôt que de commercialiser ses produits tous azimuts, l'entreprise a intérêt à rechercher un sous-marché attractif et compatible avec ses objectifs.

1. La segmentation

Segmenter un marché, c'est le *découper en sous-ensembles homogènes de clientèle*, chacun de ces groupes (ou segments) pouvant être choisi comme cible à atteindre par une politique commerciale spécifique. Cette segmentation est d'autant plus justifiée que les publics ne sont pas homogènes, en termes de goûts ou de comportement. Comme une entreprise ne peut répondre à tous les besoins individuels des consommateurs, elle doit opérer des regroupements satisfaisant une certaine homogénéité à l'intérieur des segments, et être capable en même temps de les distinguer entre eux. Il est plus facile alors de satisfaire les besoins des différents segments en lançant des produits spécifiques : la firme Coca-Cola n'a-t-elle pas lancé de nombreuses marques (Fanta, Sprite, Coca-Cola sans caféine, Coca-Cola Light...) qui couvrent pratiquement l'intégralité des besoins du marché des sodas ?

Réussir une segmentation impose certaines conditions. Elle ne se révèle pertinente que si les segments choisis diffèrent les uns des autres sur des aspects propres au produit et s'ils

sont suffisamment distincts. Ils ne doivent pas non plus être trop nombreux, car il est difficile pour une entreprise de mener en parallèle plusieurs politiques commerciales, et ils doivent être de taille suffisante pour rentabiliser l'offre adaptée. Enfin, pour opérer une segmentation, il importe de choisir des critères discriminants vis-à-vis du marché étudié. Les quatre principaux critères utilisés sont : géographiques (climat, zone d'habitation...), socio-démographiques (âge, revenu, taille du foyer...), comportementaux (fidélité à la marque, taux d'utilisation...) et psychographiques (style de vie, personnalité...). Une fois identifiés, les segments doivent faire l'objet d'une évaluation rigoureuse pour permettre à l'entreprise de cibler ses efforts sur un ou plusieurs d'entre eux.

2. Le ciblage

Définir une cible, c'est évaluer l'attrait relatif de chaque segment, choisir ceux qui vont concentrer les efforts de l'entreprise et y adapter un *marketing mix* spécifique.

Un segment est d'autant plus attractif que sa croissance potentielle et son volume d'échanges sont plus importants. Mais cette attractivité peut attiser les convoitises et favoriser la venue de nouveaux entrants. Il importe donc d'évaluer les forces concurrentielles en présence (voir chapitre 4). Il convient aussi de s'assurer de l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et le segment choisi : un marché étranger peut être en forte croissance, mais exiger des investissements élevés d'implantation commerciale. Cette évaluation est nécessaire à l'entreprise pour choisir le ou les segments de marché sur lesquels elle adaptera son offre. À ce niveau, Kotler et Dubois (2004) dégagent trois grandes modalités de ciblage : lorsque l'entreprise ignore les différences entre segments et adopte vis-à-vis d'eux la même démarche commerciale, on évoque une *mercatique indifférenciée* ; lorsqu'elle privilégie simultanément plusieurs segments en utilisant chaque fois une offre commerciale distincte, il s'agit d'une *mercatique différenciée* ; enfin, lorsqu'elle se spécialise sur un segment spécifique, il s'agit d'une *mercatique concentrée*.

3. Le positionnement d'un produit

Le *positionnement* se définit en fonction des produits concurrents et des croyances déterminantes des consommateurs. Porter un intérêt au positionnement d'un produit, c'est réfléchir sur sa conception pour lui donner une place déterminée par rapport à la concurrence dans l'esprit du consommateur cible. Le positionnement n'est pas seulement conditionné par les caractéristiques matérielles du produit, mais dépend beaucoup aussi de la perception subjective du public. Dans un contexte d'encombrement des marchés, le positionnement est une réponse au risque de banalisation des produits ou des marques. Un effort de segmentation est inachevé lorsque l'entreprise ne cherche pas à connaître la perception des consommateurs vis-à-vis de ses produits.

Deux cas de figure sont possibles pour appréhender le positionnement. Si le produit est déjà sur le marché, il s'agit d'étudier, à travers une collecte de données, l'image du produit auprès des consommateurs : celle-ci peut correspondre aux vœux de l'entreprise et il est alors opportun de la renforcer. S'il s'agit d'un lancement de produit, l'analyse doit être menée sur le positionnement des produits concurrents, afin de trouver un emplacement libre et de s'y positionner grâce à une politique commerciale bien spécifique. Il convient d'évaluer à la fois la configuration exacte des positions déjà occupées, la possibilité technique ou psychologique d'atteindre la position convoitée et la compatibilité de celle-ci avec les autres produits de la gamme. Malgré tous ses efforts au niveau du *marketing mix*, l'entreprise peut échouer dans sa stratégie, car c'est toujours le consommateur qui décide, en dernier ressort, du positionnement du produit.

IV. LE *MARKETING MIX*

Le *marketing mix* correspond à *l'ensemble des leviers d'action maniés par l'entreprise pour influencer le consommateur*. Parmi ces leviers, les plus importants sont les « quatre P », à savoir : le produit, le prix, le placement (ou la distribution) et la promotion (ou la communication). C'est par un savant

dosage de ceux-ci, le *marketing mix*, que l'entreprise peut conquérir des marchés.

1. La politique de produit

La politique de produit englobe l'ensemble des choix relatifs aux caractéristiques techniques ou fonctionnelles du produit et aux aspects commerciaux de celui-ci. Les caractéristiques techniques ou fonctionnelles sont d'ordre physique (dimension, composition...) et peuvent être assimilées à des services offerts avec le produit (garantie, service après-vente...). Les aspects commerciaux renvoient à l'image ou à la perception du produit par la clientèle ; cette dimension symbolique du produit est étroitement associée à la *gamme* des produits, à la *marque* et au *conditionnement*.

- **La gamme de produits**

Il est rare qu'une entreprise ne fabrique qu'un seul produit. Elle possède généralement un portefeuille de produits. Étant donné leurs différences, il est nécessaire, pour permettre la mise en place d'une même politique commerciale, de définir des gammes de produits. On entend par *gamme* un ensemble de produits liés entre eux parce qu'ils remplissent la même fonction et s'adressent aux mêmes clients ou sont vendus aux mêmes points de vente. Les produits d'une même gamme sont interdépendants et considérés comme substituables ou complémentaires par les acheteurs potentiels. On compare les gammes entre elles sur deux caractéristiques : le nombre de lignes de produits proposés, appelé *largeur de gamme*, et le nombre d'articles offerts au sein de chaque ligne ou *profondeur de gamme*. Par exemple, pour la firme Adidas, fabricant d'articles de sport, la largeur de la gamme est composée de lignes de produits telles que les vêtements, les chaussures, les ballons, etc. ; la profondeur de la ligne chaussures comprend des chaussures de tennis, à crampons, à pointes, etc.

Une politique de gamme peut être tournée soit vers une extension, soit vers une contraction de gamme. Une extension réduit la vulnérabilité en diversifiant les produits et permet de couvrir davantage de besoins. Par contre, en plus du risque de dispersion des efforts, il faut faire attention à l'ad-

jonction d'un produit trop proche qui pourrait faire concurrence à un produit existant. Ce risque est évoqué sous le concept de *cannibalisation des produits.* Une augmentation de la largeur de gamme est conseillée quand des synergies sont possibles avec les nouvelles lignes, tandis qu'une profondeur élevée se justifie pour offrir plus de choix (par exemple, le nombre élevé de séries ou options proposées par modèle de voiture). La contraction de gamme est souvent une décision prise lors de périodes difficiles et témoigne d'une volonté de réduire les coûts.

En principe, le concept de gamme est indissociable de celui de marque. Une marque correspond à une ligne de produits, mais certaines entreprises associent plusieurs marques dans une même ligne de produits. Ainsi, pour le groupe Pernod-Ricard, dont la largeur de gamme va des spiritueux aux sodas, la ligne de sodas recouvre plusieurs marques (Pampryl, Indian Tonic, Ricqlès...).

- **La marque**

Une marque facilite l'identification du produit et permet de se différencier des concurrents. Il peut s'agir d'un nom, d'un symbole, d'un signe, d'un dessin ou d'une combinaison de ces éléments conférant une perception d'unicité du produit. Au-delà des avantages d'identification et de différenciation, une marque déposée protège le produit vis-à-vis des imitations éventuelles et rassure le consommateur sur son origine. Une entreprise peut utiliser une ou plusieurs marques, mais aussi commercialiser ses produits sous des marques de distributeurs. En termes de gestion de marque, diverses situations sont possibles : une *marque produit* reliée de façon étroite et exclusive à un produit (Mars et Bounty sont deux marques commercialisées par la même entreprise) ; une *marque gamme* pour un ensemble de produits et de lignes de produits appartenant au même segment (Gillette pour les rasoirs mécaniques, Findus pour les surgelés, etc.) ; une *marque ombrelle* regroupant plusieurs gammes sur des marchés différents, qui permet d'étendre la réputation de l'entreprise à tous ses produits et de réaliser des gains de synergie sur les investissements publicitaires (Philips commercialise sous sa

marque propre de la hi-fi, des téléviseurs, des ampoules, des rasoirs, de l'électroménager...) ; une *marque caution* en utilisant une signature pour cautionner les produits (la firme Gervais-Danone, à travers une racine du nom de la société, a lancé Gervita, Gerfruit, Danerolle, Dany, Danette...). De plus, des *alliances de marques* (ou *cobranding*) se sont développées dans les années 1990 afin de répondre à l'essor des *discounters* et des marques de distributeurs. Elles associent deux fabricants dès le stade de la production pour signer conjointement un produit. C'est le cas de Mercedes et Swatch dans le lancement de la Smart en 1998. Forte de sa notoriété, l'entreprise Smart veut maintenant passer du produit à la marque. Début 2004, elle a baptisé ses voitures Fortwo afin de préparer la mise sur le marché de la Forfour, un modèle à quatre portes.

• **Le conditionnement**

Le conditionnement englobe l'ensemble des caractéristiques de l'emballage du produit tel qu'il se présente à la vente. On identifie trois niveaux de conditionnement : primaire (par exemple la bouteille de Perrier), secondaire (le cartonnage reliant les bouteilles) et le conditionnement d'expédition (le film de plastique enveloppant les packs de bouteille). Certes le conditionnement (ou *packaging*) a d'abord un rôle de protection et conservation du produit. Mais, parce qu'il constitue le premier contact entre le produit et le consommateur, il est de plus en plus considéré comme un « vendeur muet ». Dès lors, on attache plus d'importance à sa forme (un étui transparent permet de voir le produit), à sa nature (film plastique rétractable autour des unités de manière à pouvoir prendre le nombre désiré), à sa dimension, à son étiquetage (permettant la lecture du prix avec un code barres), etc.

2. La politique de prix

Elle conduit à élaborer la tarification des produits en tenant compte de la réaction des consommateurs, des pratiques concurrentielles et des coûts de revient. L'intégration de ces derniers, nécessaire mais non suffisante, se fait à partir d'une estimation, car un coût de revient n'est connu qu'*a poste-*

riori, alors que le prix doit être défini à l'avance. Ce coût est d'ailleurs étroitement lié au résultat des ventes (en raison des coûts fixes) qui lui-même dépend... du prix. C'est pourquoi, tout en intégrant des objectifs de rentabilité, la fixation des prix dépend surtout de la demande du marché.

Une demande est plus ou moins sensible (élastique) aux variations du prix. Pour mieux anticiper la réaction de la demande à une modification du prix, on utilise le concept d'*élasticité de la demande par rapport au prix*. L'élasticité est égale au *rapport entre la variation relative des quantités demandées et la variation relative du prix qui l'a provoquée.*

$$\text{Élasticité} = \frac{Q_1 - Q_0 \;/\; 0{,}5(Q_1 + Q_0)}{P_1 - P_0 \;/\; 0{,}5(P_1 + P_0)}$$

où Q_0 et Q_1 expriment la demande, respectivement, au début et à la fin d'une période, et P_0 et P_1 le prix de vente, respectivement, au début et à la fin de la même période.

Une des tâches du responsable mercatique est d'évaluer en permanence cette élasticité de manière à anticiper les conséquences d'un changement du prix. Dans le cas d'une *demande inélastique* ($-1 < E < 0$), la variation de la demande suit celle du prix en l'atténuant. C'est le contraire pour une *demande élastique* ($-\infty < E < -1$), où la variation de la demande amplifie celle du prix ; on a alors une réaction de la demande plus que proportionnelle à la modification du prix. Par exemple, si l'on constate une baisse de 20 % de la demande à la suite d'une hausse de 10 % du prix, l'élasticité sera égale à : – 20/+ 10 = – 2.

Généralement, une élasticité est négative (une hausse de prix entraîne une baisse de la demande), mais elle est positive lorsque le bien bénéficie d'un effet de snobisme (parfum, champagne, voitures de sport...). Pour ces biens prestigieux, une augmentation du prix peut être perçue comme un signe distinctif et entraîner une hausse de la demande.

De plus, il est possible avec une *élasticité croisée* d'évaluer la variation de la demande d'un bien à la suite d'une modification du prix d'un autre bien. Les biens sont dits *complémentaires* lorsque l'élasticité croisée est négative et *substituables* lorsqu'elle est positive. Ainsi, on peut anticiper, en cas de

complémentarités (ex. : disques compacts et lecteur de disques), une répercussion positive d'une baisse du prix d'un produit sur les ventes de l'autre.

Cette approche rationnelle par les élasticités doit être complétée par une analyse du *prix psychologique*, celui que le consommateur est prêt à payer. En effet, de nombreux consommateurs considèrent le prix comme un indice de qualité. À travers une enquête spécifique, l'entreprise peut rechercher la fourchette de prix acceptables : un prix minimum au-dessous duquel le produit n'est pas perçu comme étant de bonne qualité ; un prix maximum où il est considéré comme trop cher.

Tenir compte des prix pratiqués par la concurrence consiste, au préalable, à effectuer des relevés de prix dans les points de vente et à « éplucher » les tarifs des catalogues quand ils existent. C'est aussi déterminer une stratégie tarifaire dans le lancement d'un nouveau produit à partir de l'alternative suivante : soit proposer des prix élevés pour faire apparaître des marges fortes et donner une image de qualité, mais cette stratégie d'*écrémage* du marché limite les clients potentiels et suscite l'apparition de concurrents ; soit adopter une stratégie de *pénétration* du marché avec des prix faibles sur un marché étendu et une augmentation plus rapide du volume des ventes qui favorise une baisse des coûts et, par là même, une protection vis-à-vis de la concurrence. Cette seconde stratégie est souvent utilisée par les marques de distributeurs contre les marques leaders sur les prix. Les leaders, ne souhaitant pas réduire leurs prix pour préserver leur image, peuvent contre-attaquer en lançant une marque « paravent », concurrençant directement les premiers prix. Par exemple, la marque Doulinge a été lancée par la firme Colgate pour servir de paravent à Soupline.

3. La politique de distribution

En termes de circuit de distribution, l'entreprise a le choix entre de nombreuses modalités : vente directe d'usine ; vente par l'intermédiaire de magasins intégrés ; de grossistes ; de centrales d'achat ou de représentants ; vente par correspondance ; etc. Le nombre d'intermédiaires impliqués per-

met de distinguer trois principaux canaux de distribution : les *circuits longs* (par exemple, celui de la viande de boucherie : éleveurs, courtiers, marchands de bestiaux, commissionnaires, abatteurs, grossistes, semi-gros, bouchers, consommateurs) ; les *circuits courts* avec pour seul intermédiaire le détaillant (l'automobile) ; les *circuits ultra-courts* reliant directement le producteur au consommateur (la vente directe d'usine, la vente par correspondance à partir du producteur).

Le choix d'un canal a un caractère stratégique puisque dépendent de lui certains résultats : la réalisation d'un volume satisfaisant de vente et de profit, la mise en place de services à la vente, la diffusion de l'image de marque de l'entreprise... Ce choix peut s'orienter vers la plus grande couverture possible du marché (*distribution intensive*), vers un nombre limité de détaillants (*distribution sélective*) ou même seulement vers quelques-uns d'entre eux pour mieux garantir les services et l'image (*distribution exclusive*). Dans tous les cas, une coopération entre le distributeur et le producteur est souhaitable en termes de *marchandisage* (*merchandising*), ceci pour favoriser une présentation appropriée des produits et une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché, dans un souci de rentabilité du point de vente. À ce stade, les enseignes de la grande distribution sont exigeantes vis-à-vis de la rotation des articles dans les linéaires. Le *taux de rotation d'un produit* est égal au *rapport entre son volume de ventes sur une période déterminée* (généralement l'année) *et le niveau moyen des stocks du produit au cours de la même période* (les deux grandeurs étant mesurées sur la base du prix d'achat des marchandises). Plus ce taux de rotation est élevé, plus le produit est rentable pour le distributeur.

Supposons, par exemple, qu'un supermarché réalise par an un certain chiffre d'affaires sur une marque X de lessive, qui représente un coût d'achat de 240 000 euros, le stock moyen de cette lessive étant évalué à 10 000 €. Le taux de rotation est de 240 000/10 000 = 24 : le stock « tourne 24 fois dans l'année », c'est-à-dire, en moyenne, tous les 15 jours. Si, de plus, le distributeur paie ses fournisseurs à

60 jours, alors il bénéficie d'une trésorerie permanente gratuite égale à 60 – 15 = 45 jours de chiffre d'affaires du produit (au prix d'achat). Le gain est encore plus important quand le produit se vend en une journée ; d'où les nouvelles campagnes de communication des principales enseignes axées sur des produits, aux prix attractifs, susceptibles d'être épuisés le jour même de leur mise en rayon.

Cet exemple souligne l'intérêt de la maîtrise du canal de distribution qui, à la fois, facilite le lancement de nouveaux produits et évite la mise sous tutelle économique du producteur par le distributeur.

4. La politique de communication

Communiquer ou transmettre des informations n'a d'intérêt que si celles-ci sont susceptibles de modifier favorablement le comportement ou l'attitude du destinataire. L'entreprise peut y parvenir par l'intermédiaire de la *publicité*, du *sponsoring* ou *mécénat*, de la *promotion des ventes* et de la *mercatique directe*.

La *publicité* correspond à une communication non interactive diffusant des messages grâce à des *supports payants*, appelés aussi médias. Cette communication *médias* (presse, radio, télévision, cinéma, affichage) est différente de la communication *hors médias* (promotion des ventes, mercatique directe, parrainage et relations publiques). À travers les médias, l'entreprise cherche à exercer une action psychologique plus ou moins forte sur ses clients actuels ou potentiels. On distingue la *publicité institutionnelle* (ou publicité de firme) et la *publicité de produits*. La première est destinée non seulement aux acheteurs potentiels, mais aussi à l'opinion publique puisque l'objectif est de véhiculer une image de l'entreprise. La seconde est requise pour soutenir les ventes d'un produit ou le repositionner sur le marché, etc. Le marché mondial de la publicité a atteint 428 milliards de dollars en 2007, en croissance annuelle de 5 %. C'est la télévision qui monopolise la plus grande partie des investissements avec une part de marché de 37,5 %, devant la presse quotidienne (29,5 %), la presse magazine (13,5 %), la radio (8 %), l'affichage (5,5 %),

Internet (5 %) et le cinéma (0,5 %). On estime que le marché de la publicité TV, principal média publicitaire mondial depuis 1995, risque d'être victime à terme d'un redéploiement des budgets annonceurs, notamment en faveur du Web. La presse quotidienne captait dans les années 80 près de 40 % du marché mondial de la publicité, avant de plonger à 30 % face à l'essor du média télévision. À son tour la petite lucarne pourrait subir le même scénario, mais cette fois face à Internet. Toutes ces dépenses médias sont cependant moins importantes que celles du hors médias qui représentent près de 60 % du total des dépenses en communication. Au-delà de ses objectifs commerciaux (influencer les ventes), la publicité poursuit à travers ses messages exposés et mémorisés des efforts incessants de communication orientés vers la persuasion et le renforcement de l'attitude du consommateur.

Le *sponsoring* ou le *mécénat* sont des formes de communication plus douces qui associent une firme ou une marque à un événement sportif ou culturel. Le mécénat s'inscrit dans une logique d'insertion culturelle et s'adresse à une cible large de citoyens, tandis que le sponsoring est le plus souvent de nature sportive et obéit à des objectifs commerciaux précis en termes d'impact auprès d'un public. À ce titre, la mise en valeur d'une opération de parrainage sportif est beaucoup plus forte et moins discrète que lorsqu'il s'agit d'un mécénat. Ce dernier a représenté en France plus de 350 millions d'euros d'investissements pour 2007.

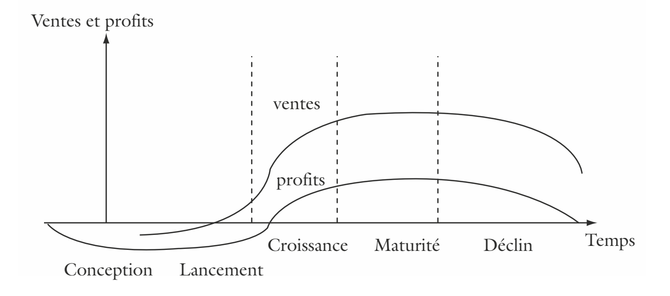
La *mercatique directe* est une technique de communication de plus en plus utilisée. Elle correspond à l'ensemble des activités qui permettent de vendre un bien ou un service grâce aux différents médias disponibles (téléphone, télévision, etc.). Elle est un moyen de communication direct, individuel et interactif avec le client potentiel. On lui reconnaît deux caractéristiques : d'une part, elle utilise une *base de données* (fichiers) permettant d'établir des contacts personnels et différenciés avec les clients ciblés, et elle enrichit en permanence cette base par les réponses obtenues ; d'autre part, elle emploie des techniques de promotion et de communication capables de susciter une *réponse immédiate* ou du moins rapide, en proposant à la cible une possibilité de réponse. Les

champs d'application de la mercatique directe sont : le publipostage (ou mailing) avec l'envoi d'un bon de commande, la vente par téléphone, la vente par catalogue, le téléachat ou la vente par télématique (Minitel, Internet). Les investissements publicitaires en marketing direct des entreprises françaises sont en progression annuelle de plus de 6 %. Ainsi, le montant total des dépenses en marketing direct pour 2007 s'élève à 13 milliards d'euros, constituant un nouveau record.

La *promotion des ventes* recherche une augmentation rapide mais provisoire des ventes grâce à l'attribution d'un avantage certain au consommateur. Les principales techniques utilisées pour favoriser auprès du consommateur la perception d'un avantage exceptionnel sont les jeux et concours, les coupons de réduction, les échantillons gratuits... Plus que les autres formes de communication, l'utilisation de celle-ci au niveau de la phase de maturité permet de prolonger le cycle de vie du produit.

V. LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT

Ce concept fut utilisé pour la première fois par Théodore Levitt en 1965 dans un article, resté célèbre, de la *Harvard Business Review* : « Exploitez le cycle de vie des produits ». Il soutient l'idée selon laquelle les produits ont une trajectoire de vie relativement uniforme depuis leur conception jusqu'à leur disparition. En fonction de l'évolution des ventes au cours du temps, on peut identifier cinq phases de la vie du produit (conception, lancement, croissance, maturité, déclin) à l'aide du schéma suivant :



La phase de *conception* ne crée aucune recette et induit des charges. Tous les efforts de la mercatique sont centrés sur le produit à travers des expérimentations ou des tests commerciaux. Ce sont surtout les autres phases qui nécessitent la mise en place d'une politique commerciale.

La phase de *lancement* se caractérise par une faible évolution des ventes puisque le produit est peu connu et par des pertes puisque les coûts de production restent élevés. Les principaux choix à effectuer se situent au niveau du prix (stratégie d'écrémage ou de pénétration du marché) et de la communication. Celle-ci doit donner lieu à des dépenses importantes pour développer la notoriété du produit.

La phase de *croissance* voit le décollement des ventes et l'apparition d'une concurrence attirée par les premiers bénéfices. Si celle-ci se fait trop pressante, il faut revoir la stratégie de prix. Malgré tout, il faut augmenter le volume des ventes en élargissant le champ des distributions et en maintenant l'effort publicitaire.

La phase de *maturité* concentre le plus grand nombre de changements de politique parce que les ventes se stabilisent et la pression concurrentielle forte entraîne des surcapacités. L'entreprise a intérêt à apporter quelques modifications au produit, à améliorer sa qualité, à élargir sa gamme... En plus d'une nécessaire riposte sur les prix, la communication doit mettre en action des opérations de promotion des ventes. Les conditions de distribution peuvent être renégociées afin de freiner l'entrée des produits concurrents.

La phase de *déclin* est marquée par une diminution des ventes et des profits. L'intérêt de l'entreprise est de tirer le meilleur parti de la position de son produit avant de se désengager du marché au bon moment. Les actions de promotion sont les seules envisageables.

Il convient de nuancer cette analyse du cycle de vie, car certains produits ne passent pas par l'ensemble des phases : ainsi les gadgets passent-ils d'une croissance rapide à un déclin accéléré et certains produits redémarrent-ils sous l'effet de la mode... Le principal intérêt de cette analyse est de faire prendre conscience à l'entreprise que ses produits ne sont pas éternels, comme d'ailleurs les méthodes de la mercatique.

VI. LES ÉVOLUTIONS DE LA MERCATIQUE

Elles sont caractérisées à la fois par l'*élargissement du champ d'action* de la mercatique à des domaines extérieurs à l'entreprise et par un effort permanent de remise en cause et d'*adaptation des outils*. La mercatique a ainsi donné lieu à de nouvelles applications comme dans le domaine politique ou caritatif. Il y a une *mercatique politique* ou électorale qui, malgré ses spécificités, tend à montrer qu'on peut vendre un homme politique comme un produit. Il y a aussi une *mercatique des causes sociales*, à laquelle on reproche de grever les budgets des associations caritatives. Il est vrai que celles-ci ont de plus en plus recours aux techniques commerciales et notamment à la mercatique directe, comme le souligne Vaccaro (1988). Mais la constitution de fichiers de donateurs est onéreuse : on estime que le rapport entre le coût d'acquisition d'un donateur et le don qu'il effectue est de 1 € pour 2 € ; dans le cas d'un renouvellement, il est de 1 € pour 10 €. Les associations se livrent donc à une véritable surenchère pour fidéliser les donateurs, et il n'est pas rare que ceux-ci reçoivent périodiquement des publipostages les invitant à renouveler leur don, ou soient sollicités par d'autres associations puisqu'elles se revendent mutuellement leurs bases de données. Dans certains cas, l'abus de ces techniques a conduit à utiliser une grande partie des dons dans des opérations de collecte. Dès lors, il peut y avoir un dévoiement des associations caritatives par un abus de la démarche mercatique.

Pour Kapferer (1994), les années 2000 pourraient être marquées par la fin d'une mercatique. Il est vrai que les responsables mercatiques sont obligés de réagir face à l'infidélité croissante des consommateurs vis-à-vis des marques, face à la montée des magasins de type *hard discount* et à la préférence pour les premiers prix. Ainsi, les parts de marché du *hard discount* dans le marché de la grande distribution alimentaire ont explosé en France en progressant de 1,6 % en 1992 à 15 % en 2007. De plus, grâce à leur quasi-monopole dans la distribution de certains produits, les grandes enseignes ont dressé un « mur de la distribution », selon l'expression de Kapferer, entre le consommateur et le producteur : ce dernier, s'il n'est

pas leader sur son segment, est en « sursis » dans les rayons. Tous ces facteurs incitent à envisager la fin d'une mercatique de masse et son remplacement par une mercatique plus interactive et relationnelle. *Interactive* grâce à l'utilisation croissante des bases de données qui permettent de faire du « sur mesure » et au développement des nouvelles technologies qui facilitent les échanges d'information. *Relationnelle*, car une marque a besoin d'être en contact direct avec ses consommateurs pour l'émergence d'une relation affective. Il est clair que la mercatique de demain sera marquée par une participation active du consommateur, promu au rang de « coproducteur ». Comme le souligne Rochefort (1998, p. 176), « c'est la figure du "consommateur-entrepreneur" que l'on voit déjà poindre en ces toutes dernières années de la décennie 90 ». L'essor du bricolage est une manifestation éclatante de cette « tendance à la coproduction de la consommation ». Ce marché du bricolage dans le monde est très prospère avec plus de 400 milliards d'euros en 2006. L'Amérique du Nord et l'Europe représentent ensemble 90 % du marché du bricolage bien que ces deux continents comptent pour 20 % dans la population mondiale. En France, les ventes sont passées de 15,7 milliards en 2000 à plus de 20 milliards en 2006. Au-delà des économies financières réalisées par les bricoleurs, la coproduction de leur consommation est un facteur essentiel de leurs nouveaux comportements d'achat.

Chapitre 2

Aspects financiers : fonction et enjeux

Les aspects financiers sont au cœur des différentes grandes étapes de la vie d'une entreprise. Dès lors, la fonction financière intervient en permanence et de manière transversale sur les autres grands aspects de la gestion que sont la mercatique, la gestion des hommes ou la stratégie.

Toute mise en route d'une activité nécessite l'apport de financement externe. Cette quête du « nerf de la guerre » a été historiquement la première tâche dévolue au directeur financier, surtout à partir de la révolution industrielle au milieu du XIXe siècle. Mais, pour convaincre les apporteurs de capitaux, il est nécessaire de démontrer que l'entreprise est capable de créer des richesses supérieures aux investissements initiaux. Dans ce cadre, la fonction financière est inséparable de la création de valeur (Caby et Hirigoyen, 2001). D'où l'importance du concept de rentabilité, premier véritable enjeu financier pour un gestionnaire.

La recherche de la rentabilité nécessite une observation minutieuse de tous les flux économiques qui transitent par l'entreprise. C'est pourquoi le financier d'entreprise travaille en étroite collaboration avec le comptable, qui peut lui fournir une information détaillée pour le calcul d'indicateurs de rentabilité. Ainsi, a-t-on coutume de positionner la fonction financière en aval des systèmes d'information comptable, même si dans le cas de la PME, comme le fait remarquer Hirigoyen (in : Boyer *et al.*, 1997, p. 144), « on utilise souvent une structure souple sans aucune dissociation des fonctions comptable, financière et informatique ».

Au total, l'analyse de la fonction financière de l'entreprise se résume à l'examen des questions suivantes : la *rentabilité*, c'est-à-dire la valorisation du capital investi ; l'information comptable générale donnée par le *bilan* de l'entreprise ; l'information comptable spécifique, relative à la répartition de la richesse créée, fournie par les *soldes intermédiaires de gestion* ; l'impératif de *solvabilité* pour l'entreprise ; enfin, les enjeux de sa *politique financière*.

I. LA RENTABILITÉ : ENJEUX DE LA VALORISATION DU CAPITAL INVESTI

La rentabilité se définit comme la capacité de l'entreprise à obtenir un résultat positif. Constituant un éclairage sur l'efficacité de l'entreprise dans sa dimension monétaire, elle se mesure par le ratio suivant : niveau d'activité atteint/moyens engagés pour obtenir ce niveau d'activité. Puisque les bénéfices sont appréciés au regard des moyens mis en œuvre, la rentabilité permet des comparaisons dans le temps et entre des entreprises d'un même secteur. On la considère donc comme le premier indicateur d'évaluation de performance.

Dans une logique de placement financier, l'objectif est de rentabiliser les capitaux investis en minimisant les risques ou, plus exactement, d'opter pour une solution présentant un rapport satisfaisant rentabilité/risque. En effet, il existe une relation inverse entre la rentabilité et le risque : les placements les plus rentables sont souvent les plus risqués et vice-versa. À cet égard, la rentabilité correspond à une prime de risque quant aux résultats d'exploitation, par nature aléatoires puisque dépendants de l'état du marché.

Avant d'examiner le lien entre rentabilité et endettement de l'entreprise, il convient de différencier la rentabilité économique de la rentabilité financière.

1. Rentabilité économique et rentabilité financière

La *rentabilité économique Re* correspond au rapport entre la mesure d'un résultat économique et celle des capitaux inves-

tis pour l'obtenir. C'est elle qui fait ressortir l'efficacité relative de l'unité de production :

$$Re = \frac{\text{Résultat économique}}{\text{Capitaux investis}}$$

Généralement, le résultat économique est apparenté à l'excédent brut d'exploitation ou au résultat d'exploitation (*cf.* leurs définitions précises au III.). Le dénominateur correspond aux capitaux investis, c'est-à-dire à l'ensemble des moyens engagés qui ont contribué à créer un flux de résultat ; on les évalue par l'actif total de l'entreprise (ce qu'elle possède : ses droits de propriété) ou, de manière plus restrictive, en ne considérant que l'actif effectivement engagé dans le cycle d'exploitation (les immobilisations d'exploitation + les éléments monétaires du cycle des opérations courantes).

La *rentabilité financière Rf* intéresse au premier chef les actionnaires puisqu'elle correspond au rapport entre le résultat global de l'entreprise et les capitaux qu'ils ont apportés. Elle leur fournit ainsi une mesure de l'efficacité relative de l'entreprise quant à la valorisation de leurs capitaux. Sa raison d'être est en effet de permettre une comparaison entre les capitaux avancés par les propriétaires à l'entreprise et le résultat net qu'elle peut restituer. Aussi faut-il la considérer comme une évaluation des performances de l'entreprise du point de vue des intérêts des actionnaires et, plus particulièrement, au regard du montant de leur apport financier constituant les capitaux propres.

$$Rf = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{RN}{CP}$$

Avec les analystes financiers de la multinationale américaine Dupont De Nemours, il est possible de rechercher les facteurs de la rentabilité financière. On peut décomposer celle-ci en un produit de trois ratios comme le montre la formule suivante :

$$Rf = \frac{RN}{CP} = \frac{RN}{CA} \times \frac{CA}{Ac} \times \frac{Ac}{CP}$$

CA désigne le chiffre d'affaires et Ac l'actif total de l'entreprise.

On peut remarquer que le produit des deux premiers ratios correspond à la *rentabilité économique* (RN/Ac). Celle-ci influence directement la rentabilité financière à travers une relation multiplicative, et elle sera d'autant plus forte qu'une de ses composantes sera plus élevée. On peut alors recenser deux voies alternatives pour obtenir une *Re* importante :

1. Le premier ratio (RN/CA) représentant le *taux de marge nette commerciale* (bénéfice par unité vendue) est élevé tandis que le *coefficient de rotation des actifs* (CA/Ac) est moyen, voire faible. C'est la situation des concessions automobiles ou des commerces de luxe, où la marge commerciale est élevée mais la rotation du chiffre d'affaires est faible au regard d'investissements importants.

2. Si le taux de marge commerciale est faible en raison, par exemple, d'une forte concurrence, il faudra augmenter le coefficient de rotation des actifs afin d'obtenir une rentabilité économique convenable. C'est l'un des objectifs des entreprises de la grande distribution.

Cette première décomposition souligne ainsi l'interdépendance entre *Re* et *Rf* . De plus, le troisième ratio (Ac/CP) peut être considéré comme mesurant l'impact de l'endettement sur la rentabilité.

Comme Ac = D + CP, où D représente les dettes financières, alors :

$$\frac{Ac}{CP} = \frac{D + CP}{CP} = 1 + \frac{D}{CP} = 1 + \lambda \quad \text{avec} \quad \lambda = D/CP$$

λ est appelé le levier d'endettement. À travers les décompositions précédentes, on s'aperçoit que son influence n'est pas neutre sur la rentabilité financière. Dans certains cas, l'endettement peut constituer un levier pour augmenter la rentabilité financière.

2. L'effet de levier de l'endettement : « faire travailler l'argent des autres »

Une politique d'endettement permet à l'entreprise de minimiser ses capitaux propres et constitue, à ce titre, un levier potentiel pour augmenter ses moyens productifs. Savoir,

pour elle, s'il est intéressant de substituer une dette à une avance en capital revient à se poser la question du coût de l'endettement. En effet, ce coût doit normalement être inférieur au supplément de profit procuré par l'augmentation des capacités productives. Si tel est le cas, l'endettement constitue un levier susceptible de porter la rentabilité financière vers le haut. Cet effet de levier se formalise à travers l'égalité suivante :

$$Rf = Re + (Re - I) \times D/CP$$

où Rf désigne la rentabilité financière, Re la rentabilité économique, I le coût des dettes financières et D/CP le levier d'endettement λ.

Cette formule appelle deux remarques :

– si $Re > I$, la rentabilité financière est d'autant plus forte que le levier d'endettement est plus élevé ;

– si $Re < I$, la rentabilité financière se détériore au fur et à mesure que le levier d'endettement s'élève.

Dès lors, l'endettement constitue un levier pour accroître la rentabilité financière sous condition d'une différence positive entre la rentabilité économique et le coût net de l'endettement. Autrement dit, on ne peut parler d'un effet de levier que lorsque la rentabilité économique, expression du rendement de l'activité économique de l'entreprise, est supérieure au taux d'intérêt de la dette. Dans le cas contraire, l'effet de levier se transforme pour l'entreprise en *effet de massue*, selon l'expression de Michel de Pontcins (1979). Tel un coup de massue, l'endettement assomme l'entreprise en dégradant sa rentabilité financière. Elle a alors tout intérêt à sortir d'une telle situation par le désendettement, quand il est possible. La décennie 1985-1995, caractérisée par des taux d'intérêt réels élevés, notamment dans les pays occidentaux, a vu bon nombre d'entreprises faire le choix d'une utilisation de leurs profits non pour investir, mais pour se désendetter.

On peut illustrer l'effet de levier par un exemple numérique. Soit une entreprise dont la Rf est actuellement de 10 %. Elle souhaite répondre à la demande du marché en investissant

10 000 € dans un projet dont la rentabilité est également de 10 %. Avec un financement par capitaux propres en totalité, la rentabilité financière restera à 10 %. Par contre, si le financement se fait pour moitié par emprunt à un taux de 5 %, la nouvelle *Rf* du projet sera :

$$Rf = 10\ \% + (10\ \% - 5\ \%) \times 5\ 000 / 10\ 000 = 10\ \% + 2{,}5\ \% = 12{,}5\ \%$$

La nouvelle *Rf* est supérieure à l'ancienne : il y a eu un effet de levier.

II. LECTURE DU BILAN ET INFORMATION COMPTABLE

Le bilan comptable, parce qu'il est une *description de la situation financière de l'entreprise à un instant donné*, constitue un passage obligé pour qui a en charge la gestion des affaires financières. Le bilan peut être comparé à une photographie en deux parties du patrimoine de l'entreprise. La partie gauche, l'*actif*, présente les emplois effectués par l'entreprise ; la partie droite, le *passif*, décrit les ressources qui ont servi à financer ces emplois. Un exemple fictif de bilan peut nous aider à en connaître les grandes lignes directrices :

Exemple fictif d'un bilan au 31/12/2007 (en milliers d'€)

ACTIF	Brut	Amortis. et prov.	Net	PASSIF	
Immobilisation	1000	300	700	**Capitaux propres** dont :	**400**
Stocks	250	50	200	Capital social	200
				Réserves	150
Créances clients	200	20	180	Report à nouveau	5
				Résultat	45
Disponibilités	50		50		
				Provisions pour risques et charges	30
				Emprunts et dettes bancaires	420
				Dettes fournisseurs	200
				Dettes fiscales et sociales	80
Total	1500	370	1130		1130

Tout bilan fait ressortir une *égalité entre le total de l'actif (net) et le total du passif*. Cet équilibre provient de la nature même des éléments comptabilisés : les biens et les créances détenus par l'entreprise à l'actif, leurs contreparties financières au passif, c'est-à-dire les ressources qui ont permis d'acquérir les droits de propriété de l'actif. C'est au niveau des *capitaux propres* que se fait l'ajustement lors de l'établissement du bilan à la fin de l'année ou exercice comptable. Ils comprennent principalement le *capital social* (apports initiaux), les *réserves* constituées au cours des années par les incorporations successives de bénéfices, le *report à nouveau* d'un résultat antérieur en attente d'affectation et, enfin, le *résultat de l'exercice* dont le calcul est fondé sur l'égalité entre l'actif et le passif. À travers le bilan fictif présenté précédemment, un résultat de 45 signifie que l'entreprise a créé de nouvelles richesses venues s'additionner à ses ressources propres.

Les éléments de l'actif sont comptabilisés à leur *coût d'acquisition* (*principe des coûts historiques*), mais certains d'entre eux ont perdu de la valeur ou risquent d'en perdre. Suivant le *principe de prudence*, il convient de les amortir ou de les provisionner. Ainsi les immobilisations, achetées 1000, ont-elles été amorties pour 300 et leur valeur comptable nette, après amortissements, n'est plus que de 700. Il en résulte que le total de l'actif net (1130) représente le montant de *liquidités* que l'entreprise peut théoriquement obtenir en cas de vente de ses actifs. De manière symétrique, le même montant au passif représente les exigibilités ou engagements financiers auxquels doit répondre l'entreprise s'il y a liquidation de l'actif.

Toutes les dettes ne sont pas certaines (indemnités à verser, risque de non-paiement...) ; malgré leur caractère aléatoire, le principe de prudence conduit à les provisionner en risques et charges (30), dans la perspective possible de leur réalisation. L'appréciation du gestionnaire est essentielle dans la constitution de provisions puisqu'elle doit aboutir à la présentation d'un bilan reflétant une *image fidèle* de la situation financière de l'entreprise. Mais leur estimation n'est pas aisée : en les sous-estimant par rapport à la réalité, on peut aug-

menter le résultat pour laisser croire à une bonne santé ou, au contraire, en les gonflant, diminuer le résultat afin d'alléger la note fiscale. Aussi, certaines provisions non fondées peuvent-elles constituer de véritables réserves financières restant dans l'entreprise, et la tentation est grande d'en user, malgré les sanctions fiscales. Dans ce contexte, le déchiffrage d'un bilan fournit des informations utiles pour appréhender les choix de répartition de la richesse financière.

III. RÉPARTITION DE LA RICHESSE FINANCIÈRE : L'APPORT DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

Le *compte de résultat*, second document de synthèse d'importance avec le bilan, permet une analyse de la performance d'une entreprise en termes de résultat, notamment à travers un récapitulatif de tous les *produits* engendrés par l'activité ainsi que de toutes les *charges* qu'elle a suscitées, cela au cours d'une même période comptable ou exercice. Les *soldes intermédiaires de gestion* (SIG), correspondant à l'éclatement du compte du résultat, permettent au gestionnaire de mener une analyse plus fine sur la manière dont le résultat s'est constitué. Comme leur dénomination le laisse entendre, les SIG résultent de la volonté des gestionnaires de connaître au plus près, à travers une *démarche en cascade*, les étapes intermédiaires de la création de valeur. L'un des SIG, le solde de la *valeur ajoutée*, permet en outre de passer en revue les différents acteurs concernés par la répartition de la richesse financière créée par l'entreprise.

1. Présentation en cascade des soldes intermédiaires de gestion

La *production de l'exercice* (production vendue + variation des stocks + production immobilisée) est une simple mesure du flux de l'activité productive ne concernant qu'un exercice. Elle ne nous renseigne cependant pas sur une éventuelle contraction des débouchés de l'entreprise puisqu'une baisse des ventes peut être compensée par une augmentation des stocks.

La *marge commerciale* (chiffre d'affaires – coût d'achat des marchandises vendues) ne concerne que les entreprises ayant une activité de distribution sans transformation des marchandises. La marge commerciale est, pour certaines entreprises, la seule ressource permettant de dégager un bénéfice éventuel. Sa fixation est donc importante mais relativement simple puisque la marge totale n'est que le produit d'une quantité vendue par une marge unitaire. En estimant le nombre des ventes, on peut proposer une fourchette de marges unitaires susceptible de couvrir les frais de structure et de fonctionnement de l'entreprise.

La *valeur ajoutée* (production de l'exercice + marge commerciale – consommations intermédiaires de l'exercice) mesure la richesse créée par l'entreprise à travers son cycle d'activité. Les consommations intermédiaires correspondent à des achats d'approvisionnements en provenance de tiers, nécessaires à l'activité de distribution et (ou) de production.

L'*excédent brut d'exploitation*, noté EBE, (valeur ajoutée + subventions d'exploitation – impôts et taxes – charges de personnel) est un flux monétaire engendré par l'exploitation. Il permet d'apprécier l'aptitude à engendrer un surplus monétaire, c'est-à-dire un cash flow d'exploitation. C'est un solde très utilisé en analyse financière : il est à la base du calcul de la rentabilité économique et, à ce titre, intéresse au premier chef l'investisseur potentiel ; il sous-tend les prévisions de trésorerie que peut établir le trésorier de l'entreprise.

Le *résultat d'exploitation* (EBE + autres produits – autres charges + reprises sur amortissements et provisions – dotations aux amortissements et provisions d'exploitation) se distingue principalement de l'EBE par la prise en compte des dotations aux amortissements et provisions. Ces dotations, qui correspondent à des *charges non décaissées*, ont pour mission d'évaluer la dépréciation subie par les biens immobilisés et par les risques financiers qui pèsent sur l'entreprise (par exemple, celui de non-paiement de créances relatives à certains clients).

Le *résultat courant avant impôt* (résultat d'exploitation + produits financiers – charges financières ± quotes-parts de résultats sur opérations faites en commun) est le résultat normalement dégagé avant l'incidence fiscale et celle d'éléments à caractère exceptionnel. Les quotes-parts de résultat proviennent de filiales dont le contrôle est partagé avec une autre entreprise.

Le *résultat exceptionnel* est un solde calculé à part, hors de la démarche en cascade, destiné à être intégré au calcul du solde suivant. Il est égal à la différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles.

Le *résultat net de l'exercice* (résultat courant avant impôt + résultat exceptionnel – participation et intéressement des salariés – impôt sur les bénéfices) est le dernier des SIG, mais non le moins important puisqu'il permet aux actionnaires de calculer la rentabilité financière des capitaux investis dans l'entreprise. Il faut noter que le taux de l'impôt sur les sociétés (IS) est fixé à 33,1⁄3 % en 2008. Le montant de l'IS s'est élevé à plus de 53 milliards d'euros en 2006 en France, soit 19 % des recettes fiscales nettes de l'État. Afin de soutenir les petites et moyennes entreprises, la loi de finances considère que celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 7,6 millions d'euros et dont le capital est détenu, pour 75 % au moins, par des personnes physiques, ont un bénéfice taxé à 15 % dans la limite des 38 100 euros premiers de bénéfice puis 33,1⁄3 % pour le reste des bénéfices. Environ le tiers des entreprises françaises relève de l'impôt sur les sociétés, soit environ 1 420 000 entreprises. L'IS s'applique sur le résultat après éléments exceptionnels. À ce sujet, les entreprises utilisent fréquemment la possibilité offerte par les pouvoirs publics de pouvoir reporter des déficits sur des exercices ultérieurs ou antérieurs. Elles peuvent le faire sur les bénéfices des cinq exercices postérieurs à l'exercice déficitaire ou, sous certaines conditions, sur les trois exercices précédents. Ces dispositions conduisent à une forme de compensation dans le temps entre des gains réalisés et des pertes dégagées : il peut y avoir, s'agissant des exercices où sont reportés les déficits, concomitance entre un montant d'impôt en baisse et, paradoxalement, un résultat avant impôt en augmenta-

tion. Dès lors, pareilles dispositions favorisent le *lissage des résultats*, l'objectif de cette opération étant d'acquitter une note fiscale la moins élevée possible. Cela fait dire à Batsch (2000) que « l'impôt sur les bénéfices est un bon indicateur quand il est régulièrement élevé, car la firme qui paye un impôt important malgré tous ses efforts pour alléger cette charge est une firme profitable ». Aussi, comme on peut aisément le supposer, le problème de la répartition des richesses entre les différents partenaires de l'entreprise est-il un enjeu sous-jacent aux décisions que doivent prendre les financiers.

2. Le partage de la valeur ajoutée entre les partenaires de l'entreprise

La valeur ajoutée mesure le flux de richesses produites par l'activité propre de l'entreprise. Elle est obtenue en retirant de la valeur de la production les coûts d'achats externes nécessaires à l'activité de l'entreprise. Elle peut être aussi appréhendée comme une somme de rémunérations venant en contrepartie de la contribution de différents partenaires internes et externes à l'entreprise. Ces acteurs principaux concernés par le partage de ces richesses sont au nombre de six : les salariés, les organismes sociaux, les actionnaires, l'État et les collectivités locales, les banquiers et l'entreprise elle-même.

La rémunération des *salariés* se fait surtout à travers les *salaires nets* versés (la majeure partie des charges de personnel), mais aussi à travers la *participation financière* des salariés aux résultats, obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, et à travers des procédures d'*intéressement* des salariés aux performances de l'entreprise, en fonction d'accords ponctuels. Ces deux formes supplémentaires de distribution de la valeur ajoutée ne sont pas à négliger puisque, pour la France, près de 11,4 milliards d'euros ont été attribués à 6,6 millions de salariés au titre de la participation ou de l'intéressement, pratiquement à part égale entre les deux systèmes. Les salariés bénéficiaires (soit 50 % de l'effectif des entreprises des secteurs marchands non agricoles) ont perçu des primes moyennes avoisinant les 1 400 euros dans les deux cas. Leur déductibilité fiscale les rend très séduisantes aux

yeux des entreprises, même si le législateur a limité l'intéressement à 20 % maximum des salaires bruts distribués (S) et a défini le mode de calcul de la réserve spéciale de participation par la formule : $\{0,5 \times S \,/\, VAj \times (B - 5\ \%\ CP)\}$ où VAj désigne la valeur ajoutée, B le bénéfice net et CP les capitaux propres.

Les salariés sont aussi séduits par les avantages fiscaux : les sommes perçues au titre de la participation (bloquées pendant 5 ans) sont exonérées d'impôt sur le revenu ; il en est de même pour les primes d'intéressement qui sont affectées à un Plan d'épargne d'entreprise (PEE) pour une même période de 5 ans. Ces avantages sont pour beaucoup dans le développement récent en France de l'*épargne salariale*, qui constitue une véritable rémunération différée. En 2006, l'épargne salariale est devenue un phénomène important avec des distributions d'un montant proche de 14,5 milliards d'euros, pour 6,6 millions de salariés en bénéficiant. Ils sont plus de 3,6 millions à disposer d'un avoir sur un PEE et 2,2 millions de salariés ont perçu un abondement moyen annuel d'un montant de 580 euros. La création, en février 2001, du PPESV (Plan partenarial d'épargne salariale volontaire) est allé dans la même direction. L'abondement de l'entreprise n'y est plus plafonné par an et par salarié à 2 575 euros (cas du PEE), afin que l'entreprise puisse bénéficier des exonérations de charges sociales et fiscales (déductibilité du bénéfice imposable). Cet abondement peut atteindre jusqu'à 5 160 euros ; en contrepartie, les sommes investies sont bloquées pendant 10 ans et non plus pendant 5 ans (cas du PEE). Depuis le mois d'août 2006, le PPESV est devenu PERCO. L'épargne est alors bloquée jusqu'à la retraite sauf cas de forces majeures (acquisition d'une résidence principale, invalidité…).

Les *organismes sociaux* perçoivent les charges sociales afférentes aux salaires distribués. La rémunération de l'*État* s'effectue à travers l'impôt sur les bénéfices, et celle des *collectivités locales* passe par le versement de diverses taxes, notamment la taxe professionnelle. Ce sont les frais financiers, correspondant aux intérêts de la dette, qui sont la contrepartie de la fonction de prêteurs des *banquiers*.

La valeur ajoutée est aussi partagée au profit des *propriétaires* de l'entreprise puisque les actions qu'ils détiennent, en sus d'être un titre de propriété d'une fraction du capital, leur confèrent un droit à une partie du bénéfice distribué. Celle-ci, appelée *dividende*, est souvent aléatoire et variable. C'est pourquoi les statuts de la société peuvent prévoir le versement d'un *dividende statutaire* afin de garantir une rémunération minimale des actions. Cela n'empêche pas sa coexistence possible avec un *superdividende* dont la distribution est laissée à l'appréciation de l'assemblée générale ordinaire.

Enfin, le dernier bénéficiaire de la répartition de la valeur ajoutée est *l'entreprise* elle-même, à travers la mise en réserve facultative d'une partie du bénéfice net de l'exercice. Cette part du résultat non distribué constitue la source de son *autofinancement*. De plus, la valeur ajoutée permet le financement des amortissements et, à ce titre, favorise le maintien, voire le renouvellement de l'outil de production. Or, en optant pour un mode d'amortissement dégressif de ses biens durables (système qui permet d'accélérer le processus d'amortissement en majorant les premières annuités et en minorant les dernières), l'entreprise va gonfler ses dotations aux amortissements de l'exercice. N'opérant de ce fait aucun décaissement, elle conserve en son sein une partie non négligeable de la richesse créée, c'est-à-dire une partie de la valeur ajoutée dont elle a la liberté d'usage. Ainsi, ces ressources financières ou flux d'encaisses supplémentaires sont susceptibles d'améliorer l'équilibre financier de l'entreprise et, plus particulièrement, sa solvabilité.

IV. LA SOLVABILITÉ FINANCIÈRE : UN IMPÉRATIF

La *solvabilité* se définit généralement comme l'*aptitude à faire face en permanence aux dettes qui arrivent à échéance*. Être solvable, c'est respecter ses engagements financiers en assurant en permanence le règlement des dettes échues. L'étude de l'équilibre financier d'un bilan peut nous renseigner sur le degré de solvabilité de l'entreprise puisque, pour honorer des dettes présentes au passif du bilan, celle-ci doit être en mesure de pouvoir « réaliser » des éléments de l'actif,

c'est-à-dire d'être capable de mobiliser des flux de recettes suffisants pour couvrir les flux de dépenses. La solvabilité apparaît alors comme un impératif pour le financier d'entreprise puisqu'une situation d'insolvabilité, synonyme de cessation de paiement, peut, à la demande des créanciers, entraîner une procédure de redressement judiciaire.

Pour mieux appréhender le concept de solvabilité financière de l'entreprise, nous présenterons le concept voisin de *liquidité*, qui permet à l'analyste financier, à travers une approche patrimoniale du bilan, de mesurer l'aptitude de l'entreprise à satisfaire un certain équilibre entre exigibilité du passif et liquidité de l'actif. Découvrant alors l'importance de la notion de fonds de roulement, nous l'illustrerons par un exemple. Nous montrerons enfin comment on peut dépasser l'analyse traditionnelle de liquidité et aboutir à une analyse véritable de solvabilité par l'*analyse fonctionnelle*.

1. Liquidité et fonds de roulement patrimonial

La *liquidité*, utilisée notamment pour classer les différents composants de l'actif du bilan, correspond au *délai nécessaire pour transformer un élément d'actif en encaisses monétaires.* Dès lors, le risque d'illiquidité apparaît comme celui de ne pas pouvoir couvrir des éléments de passif rapidement exigibles. D'ailleurs, il convient de noter que la présentation du passif est fondée sur une démarche symétrique à celle de l'actif ; de même que les actifs sont classés par ordre de liquidité croissante, les dettes sont inventoriées par ordre d'exigibilité croissante (*cf.* I.). Cette approche par la notion de liquidité suggère que l'équilibre financier de l'entreprise – dont le souci est d'éviter le risque de cessation de paiement – nécessite suffisamment d'actifs liquides pour faire face à ses dettes à court terme. Afin de mesurer l'aptitude de l'entreprise à vérifier un tel équilibre, on a introduit le concept de *fonds de roulement (FdR) patrimonial* (ou de liquidité) défini par la différence entre les actifs liquides (ou courts) et les dettes de court terme.

À partir de l'égalité fondamentale de l'actif et du passif du bilan, le calcul du FdR revient à comparer le passif à moyen

et long terme (à plus d'un an), qui correspond à des capitaux permanents pour l'entreprise, et l'actif long (celui dont le délai de liquidité est supérieur à un an), correspondant aux actifs immobilisés.

FdR patrimonial = capitaux permanents – immobilisations nettes

Un FdR positif fournit, en tant que réserve potentielle de liquidité, une certaine garantie pour l'équilibre financier de l'entreprise. *A contrario*, un FdR négatif traduit une situation d'illiquidité potentielle. Cette analyse financière du bilan en termes de liquidité et d'exigibilité, qualifiée aussi d'*analyse patrimoniale*, a longtemps fait autorité avant d'être remise en cause à la fin des années 1970. Certaines limites de cette approche ont notamment été développées et recensées par Caby, Couret et Hirigoyen (1998 ; p. 283 à 289). Entre autres, on a constaté que certaines entreprises à FdR négatif ne connaissaient pas de difficultés tandis que d'autres à FdR positif en rencontraient. On a alors reproché à l'analyse d'être trop défensive car trop arc-boutée sur le couple liquidité (actif court)/exigibilité (passif court). Or les pratiques du financement des entreprises ont montré qu'il n'y avait pas affectation d'un type de ressource à un type d'actif : le recours permanent à des crédits bancaires de court terme peut, en raison de sa stabilité, se substituer à des ressources longues pour financer des immobilisations jusqu'à ce que l'entreprise ait les capacités d'augmenter ses capitaux propres grâce à l'autofinancement. Dès lors, on a mis en avant, notamment à la Centrale des bilans de la Banque de France, une conception plus fonctionnelle du fonds de roulement. Cette conception privilégie les flux induits par le fonctionnement même de l'entreprise plutôt que l'état patrimonial de celle-ci. Dans cette optique, la solvabilité peut être considérée comme dépassant le concept de liquidité. Avant de développer cette nouvelle approche, nous allons illustrer par un exemple l'importance du fonds de roulement.

2. Illustration de l'importance du fonds de roulement

Afin de financer ses études, un étudiant décide de vendre le samedi, sur le marché, des disques compacts (CD). Après une très sérieuse étude de marché, il évalue son chiffre d'affaires à 400 € avec une marge commerciale de 100 % (les CD achetés 10 € l'unité sont revendus 20 €). Mais il lui faut acquérir du matériel (stand, parasol...) évalué à 500 €. Il lui faut aussi un stock de disques (CD) pour démarrer : 200 €. Ses parents lui font l'avance, jusqu'à la fin de ses études, des fonds en complément de ses économies personnelles. Le montant des capitaux permanents de 700 € est supérieur à l'actif immobilisé de 500 €. Le FdR, avec une valeur de 200 €, est positif : sans le savoir, l'étudiant a appliqué une règle fondamentale d'équilibre financier qui veut que *le financement d'un actif immobilisé soit réalisé aux moyens de capitaux permanents* (c'est-à-dire de capitaux qui, dans le cas d'un emprunt, ont une durée de remboursement équivalente ou supérieure à la durée d'utilisation de l'immobilisation). Chaque semaine, notre jeune entrepreneur pourra retirer 200 € comme bénéfice de son activité. Mais son FdR sera-t-il suffisant pour couvrir les dettes exigibles à court terme, c'est-à-dire, essentiellement, les dettes auprès de son fournisseur de CD ? Plusieurs cas de figure sont alors possibles.

– Le fournisseur décide d'être payé comptant le jour de la livraison. Notre étudiant a un besoin de liquidité de 200 € qui sont couverts par le FdR. Dans ce cas, ce besoin en fonds de roulement (BFR) de 200 € est financé par des capitaux permanents.

– Le fournisseur accepte un règlement pour moitié au comptant et pour moitié le lundi suivant. Dès lors, le BFR n'est plus que de 100 € pour faire fonctionner l'activité. Le FdR, inchangé à 200 €, pourrait se voir amputer de 100 € dont le cycle d'exploitation n'a pas besoin. L'étudiant a les capacités soit d'investir en augmentant ses immobilisations de 100 €, soit de diminuer ses capitaux permanents de 100 € et en profiter pour rembourser partiellement ses parents.

– Le fournisseur change ses conditions en défaveur de l'étudiant : désormais, il souhaite être réglé comptant une semaine avant la livraison. Le BFR est donc doublé et passe à 400 €. Le FdR à 200 € ne peut plus le couvrir. Il manque 200 € d'actif liquide par semaine pour couvrir le fonctionnement. Le banquier sollicité par l'étudiant accepte de financer cette somme par un prêt d'une semaine avec des intérêts de 10 %, soit un coût de la dette égal à 20 € par semaine. L'étudiant ne voulant pas réduire son argent de poche (200 €), s'aperçoit que cette situation n'est pas viable et qu'elle risquerait le conduire à la faillite puisque, au bout de deux semaines, il faudrait amputer de 2 × 20 soit 40 € le montant du FdR, donc réduire ses achats de CD et, par conséquent, ses ventes potentielles et ses achats futurs..., ce qui reviendrait à rentrer dans une spirale financière d'illiquidité l'obligeant à arrêter son activité.

La seule solution convenable, pour l'équilibre financier, serait alors de faire passer son FdR à 400 € grâce à une augmentation des capitaux permanents de 200 €. Autrement dit, *si le cycle d'exploitation engendre un décalage temporel entre les décaissements et les encaissements, il est souhaitable qu'il soit financé par des ressources non exigibles à court terme, c'est-à-dire par des éléments de passif à long et moyen terme ou du moins stables.*

– Face à une telle situation, l'étudiant s'oriente vers un nouveau fournisseur aux conditions de règlement plus avantageuses : soit six semaines après la livraison. Pendant ces six semaines, l'étudiant n'a pas à débourser les 200 € hebdomadaires nécessaires à l'achat des disques : à l'issue de ce délai, ses actifs liquides seront équivalents à 6 × 200 €, soit 1 200 €. Le BFR se sera transformé en une capacité de financement permanente (tant que l'activité fonctionne) pour l'étudiant, accordée gratuitement par le fournisseur. Cette situation caractérisée par un FdR positif et un BFR négatif est très favorable pour la solvabilité. Un des mérites de l'analyse fonctionnelle est d'avoir souligné que cette capacité en fonds de roulement peut être considérée comme *stable dans le temps puisqu'elle résulte d'opérations courantes, certes brèves, mais toujours renouvelées.*

3. L'analyse fonctionnelle

L'approche fonctionnelle part du constat qu'un actif court qui se renouvelle est équivalent sur le plan financier à un actif long, et que, symétriquement, un passif court qui se renouvelle est équivalent à un passif long. La démarche trouve son origine dans les deux grands besoins financiers que l'entreprise cherche à satisfaire : l'un est lié aux opérations d'investissement et l'autre, plus permanent, est lié aux opérations courantes, autrement dit au bon fonctionnement du cycle d'exploitation. Le *fonds de roulement fonctionnel* a pour mission de financer cette seconde catégorie de besoins. L'objectif est donc de les financer par des ressources stables puisqu'il y a renouvellement ininterrompu de ces besoins. Ce qui prime dans l'analyse fonctionnelle, c'est avant tout le critère de stabilité et non celui de durée retenu par l'approche patrimoniale. Dès lors, l'impératif de solvabilité consiste à détenir suffisamment de *ressources stables* (ressources propres et endettement stable) pour couvrir non seulement les *emplois stables* (immobilisations) mais aussi le *besoin en fonds de roulement*.

Pour faciliter la mise en œuvre de cette approche fonctionnelle par les praticiens, le plan comptable de 1982 a proposé un *bilan fonctionnel* dont il est intéressant de présenter schématiquement la structure :

ACTIF	PASSIF
Emplois stables – immobilisations incorporelles – immobilisations corporelles – immobilisations financières	**Ressources stables** – capitaux propres – amortissements et provisions – dettes financières
Actif circulant – d'exploitation (créances clients, stocks) – hors exploitation (valeurs mobilières) – de trésorerie (disponibilités)	**Passif circulant** – d'exploitation (dettes fournisseurs) – hors exploitation (dettes fiscales sur IS) – de trésorerie (concours bancaires courants)

La lecture d'un bilan fonctionnel d'une entreprise permet avant tout de comparer son besoin en fonds de roulement global (BFR), induit notamment par le cycle d'exploitation, au FdR fonctionnel. Les relations suivantes nous y aident :

FdR fonctionnel = Ressources stables – Emplois stables

BFR d'exploitation = Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation

BFR hors exploitation = Actif circulant hors exploitation – Passif circulant hors exploitation

BFR = BFR d'exploitation + BFR hors exploitation

Le bilan fonctionnel souligne la relation fondamentale qui existe entre le FdR fonctionnel, le BFR et la trésorerie de l'entreprise. Celle-ci correspond à l'ajustement entre FdR et BFR. À ce titre, elle constitue une mesure de l'équilibre financier d'une entreprise et fournit des indications sur le degré de solvabilité de celle-ci. Deux relations permettent de la déterminer :

Trésorerie = Actif de trésorerie – Passif de trésorerie
FdR = BFR + Trésorerie

– Si *FdR > BFR*, alors la *trésorerie est positive*, et le reliquat de ressources stables engendre des disponibilités pour la gestion de trésorerie. Ce matelas de liquidités diminue le risque de défaillance et correspond à une situation satisfaisante, notamment si l'excédent de trésorerie est correctement rémunéré à travers des placements.

– Si *FdR < BFR*, alors la *trésorerie est négative*, car le FdR est insuffisant pour couvrir le BFR. L'entreprise est obligée de faire appel aux concours bancaires pour équilibrer ses finances. C'est souvent le lot des entreprises qui connaissent une forte croissance de leur activité (et par là même de leur BFR) de disposer d'un FdR insuffisant à court terme, même si l'on peut penser qu'il augmentera par la suite, après incorporation des fruits de la croissance. C'est pourquoi la recherche de la rentabilité, grâce à une croissance du chiffre d'affaires, peut se faire au détriment de la solvabilité puisqu'elle a comme première conséquence une hausse plus importante du BFR que du FdR. Les PME, dans leur phase de croissance, sont souvent confrontées à ce type de situation et, malgré leur bonne rentabilité, peuvent disparaître devant le refus des banques d'augmenter leurs concours de trésorerie. Si la rentabilité est un enjeu, la solvabilité est un impératif.

Les situations les plus délicates pour l'équilibre financier sont cependant celles où le *FdR est négatif*. Il ne couvre ni le BFR ni une partie des emplois stables : l'entreprise, sous perfusion de crédits bancaires, est alors en très mauvaise santé financière. Mais une situation caractérisée par un FdR négatif n'est pas grave si le BFR est lui aussi négatif et constitue, en fait, une capacité de financement. Si, de plus, cette capacité est supérieure au FdR, la trésorerie est positive. Les hypermarchés du secteur de la grande distribution présentent des structures financières de ce type. En effet, leur formule d'exploitation (achat en grande quantité, promotion du produit...), accentuée par leur situation de « quasi-monopole » dans la distribution de produits alimentaires, leur permet d'obtenir de longs délais de règlement de la part de leurs fournisseurs. Par contre, les clients paient généralement comptant le jour même de leur achat. Le décalage entre la vente par l'hypermarché d'un produit et son règlement au fournisseur est en moyenne de plusieurs semaines. Dès lors, le BFR négatif leur permet de disposer d'une trésorerie permanente qui peut être utilisée pour l'agrandissement ou l'implantation de nouvelles surfaces de vente.

V. ENJEUX DE LA POLITIQUE FINANCIÈRE

La politique financière d'une entreprise ne se réduit pas à l'obtention de ressources financières au moindre coût (taux d'intérêt minimum). Comme on l'a vu précédemment, le rôle d'un financier d'entreprise consiste d'abord à valoriser le mieux possible les capitaux investis, puis à surveiller les besoins en fonds de l'entreprise de manière à ce qu'ils ne compromettent pas l'équilibre financier. Ses attributions le conduisent aussi à résoudre deux grands problèmes qui retiennent l'attention des chercheurs : celui de l'arbitrage entre endettement et financement par fonds propres, et celui du choix entre autofinancement ou distribution des bénéfices sous forme de dividendes.

En réponse au premier problème, il convient de rappeler que, sous certaines conditions, l'endettement constitue un levier de rentabilité pour l'entreprise. En outre, les théori-

ciens de la finance, s'appuyant sur les travaux de Jensen et Meckling (1976) à la base de la *théorie de l'agence* (*cf.* pour une synthèse en français Charreaux *in* Koenig, 1999), montrent que l'accroissement de l'endettement apporte une solution aux conflits existant entre les actionnaires et les dirigeants. Les mandataires (les dirigeants) peuvent avoir des intérêts divergents de ceux des mandants (les actionnaires). Par exemple, les dirigeants peuvent chercher à maximiser leur utilité au détriment de celle des actionnaires en affectant des ressources de l'entreprise au service de leur prestige et d'avantages en nature (avion de la société utilisé pour déplacements privés...). Ou bien, leur présence à la tête de l'entreprise étant limitée dans le temps, ils auront tendance à privilégier des investissements de court terme puisque ce sont ceux dont ils pourront profiter, et négliger d'autres plus rentables sur le long terme, favorables aux intérêts des actionnaires. Dès lors, une augmentation de la part de l'endettement dans la structure du capital peut être un moyen de contraindre les dirigeants à une gestion plus stricte puisque l'entreprise devra faire face au versement d'annuités de la dette. C'est pourquoi le recours à l'endettement peut avoir une incidence favorable sur le cours des actions, les marchés financiers pouvant l'interpréter comme un renforcement du contrôle des dirigeants par les actionnaires. Certains auteurs, s'inscrivant dans la lignée de la *théorie des signaux* dont l'initiateur fut Ross (1977), voient même dans l'endettement un signal de bonne santé émis par les dirigeants. Ceux-ci, mieux informés que les investisseurs potentiels, réduiraient l'asymétrie d'information existante avec les tiers, en signalant de la sorte leur confiance dans la performance de l'entreprise face aux exigences de l'endettement.

Les *dividendes* constituent la rémunération attendue par l'actionnaire en contrepartie de son placement risqué. Le dividende est une partie distribuée du bénéfice. Sa distribution annuelle est proposée par le dirigeant et entérinée par l'assemblée générale des actionnaires. Mais cette distribution présente un coût d'opportunité pour l'entreprise puisqu'elle ampute une partie de sa capacité d'autofinancement et peut la priver de ressources financières nécessaires à son dévelop-

pement. Cependant, si une entreprise décidait de distribuer trop peu de dividendes, ses dirigeants risqueraient d'être remerciés à brève échéance par les actionnaires. C'est donc une mission importante du responsable financier d'arbitrer entre distribution de dividendes et mise en réserve des bénéfices. Selon la théorie financière, des versements réguliers et importants favoriseraient la fidélisation des actionnaires en permettant à l'entreprise de stabiliser son actionnariat. Cette justification de la politique de dividende est à l'origine de la *théorie de l'effet de clientèle* : si les sociétés cotées veulent stabiliser leur actionnariat, elles doivent offrir un rendement en dividendes satisfaisant. De plus, la *théorie des signaux* souligne l'aspect informatif de la distribution de dividendes : son annonce permet aux investisseurs, moins bien informés que les dirigeants sur les perspectives de bénéfices futurs, d'évaluer la valeur de l'entreprise et de se positionner pour l'achat ou la vente des actions de la société. Enfin, la *théorie de l'agence* met en avant le versement de dividendes dans la minimisation des coûts de surveillance des dirigeants par les actionnaires : ne pouvant pas incorporer les dividendes distribués dans l'autofinancement, les dirigeants doivent faire appel plus souvent à l'endettement ou à des augmentations de capital pour financer les projets de développement de l'entreprise ; or, pour faire appel à des capitaux extérieurs, celle-ci doit fournir des informations précises sur l'emploi des fonds qu'elle va récolter. Il apparaît donc que la politique de dividende, à travers le marché financier, est un moyen de discipliner les dirigeants et de permettre aux actionnaires de mieux exercer une surveillance sur l'activité de ceux auxquels ils ont confié leur patrimoine.

Chapitre 3

Gestion des ressources humaines : fondements théoriques et territoire d'application

On a longtemps employé l'expression de gestion du personnel pour qualifier la politique de relations entre l'entreprise et ses salariés. L'emploi, depuis une décennie, de la dénomination de gestion des ressources humaines (GRH) est significatif d'un changement de perspective et de pratiques. Dans l'ancienne acception, le personnel était plutôt perçu comme une source de coûts qu'il fallait s'efforcer de minimiser, alors qu'à présent il est plutôt considéré comme une ressource, c'est-à-dire une donnée capable d'être optimisée. Ce glissement sémantique récent d'une gestion du personnel à une GRH traduit le passage d'une connotation négative à une connotation positive. Une direction des ressources humaines (DRH) considère les salariés de l'entreprise comme des ressources qu'il faut mobiliser, développer et sur lesquelles il faut investir. Mettre en œuvre une politique de GRH revient à *recruter cette ressource, l'impliquer, la stimuler et la développer dans le sens d'un enrichissement réciproque*.

La GRH doit répondre à de nouveaux défis. Face aux mutations technologiques, elle doit s'efforcer de maintenir les effectifs en qualité et en quantité par une gestion prévisionnelle et une politique de formation. Le ralentissement de la croissance économique depuis plus de vingt ans a imposé une GRH de plus en plus rigoureuse, car la croissance « apportait du grain à moudre au moulin contractuel [...] et gommait les effets des erreurs de gestion » (Peretti, 2004, p. 14). De plus, l'augmentation de l'intensité concurrentielle favorisée par la mondialisation des marchés oblige à mettre en place,

pour le maintien de la compétitivité, une GRH source de gains de productivité. Aussi doit-elle en permanence réagir à l'environnement juridique (lois de Robien en 1996 et Aubry en 1998 concernant la réduction du temps de travail...), technologique (l'informatique impose des plans de formation...), économique (mobiliser l'ensemble du personnel sur l'impérieuse nécessité de la qualité du produit...), sociologique (demande de temps partiel dans le personnel féminin...) et psychologique (tenir compte de la volonté d'épanouissement des individus hors du monde du travail...).

Pour concilier ces multiples exigences, la GRH peut s'appuyer sur des fondements théoriques, variables parfois d'un auteur à l'autre. Sa portée est cependant essentiellement pratique, comme le fait apparaître l'étude de son champ d'application.

I. LES FONDEMENTS THÉORIQUES

On distingue deux grands courants : l'école des organisations et le courant psychosociologique.

1. L'école classique des organisations

Elle englobe le *taylorisme* ou méthode de l'organisation rationnelle, le *courant administratif* avec Fayol et le *modèle bureaucratique* de Weber.

Frédéric Taylor (1856-1915), ingénieur américain, est l'inventeur de *l'organisation scientifique du travail* (OST). L'objectif est de rationaliser les gestes des employés et diminuer les temps morts dans les ateliers par une meilleure organisation de l'activité productive. Pour cela, il revient à la direction de rassembler les connaissances intellectuelles qui permettent de planifier la production et d'opérer leur synthèse. Ces tâches de réflexion doivent être la prérogative de la direction, qui spécifie précisément la tâche de chaque ouvrier et la méthode d'exécution. Leurs tâches sont chronométrées afin de permettre la mise en place d'une standardisation du travail. L'organisation taylorienne s'inscrit ainsi dans une double division du travail : une *division verticale*

avec séparation entre les tâches de conception et celles d'exécution ; une *division horizontale* obtenue par le morcellement du processus de production en une multitude de tâches complémentaires. Ces principes de l'OST, repris notamment par Ford, restent très répandus dans les activités industrielles même s'il leur est reproché de diminuer l'intérêt du travail par le caractère répétitif et abrutissant des tâches d'exécution. Dans de nombreuses industries, le taylorisme sert de fondement à la production de séries longues et de produits standardisés.

L'analyse de Henri Fayol (1841-1925), ingénieur français qui dirigea pendant trente ans une société minière à Decazeville, porte sur le rôle du dirigeant et met l'accent sur l'organisation administrative du travail. Dans son ouvrage sur l'*Administration industrielle et générale* publié en 1916, il répertorie les six principales fonctions afférentes à une direction d'entreprise, qui se rapportent successivement à la technique, au commercial, aux finances, à la sécurité, à la comptabilité et à l'administration. Il accorde une place privilégiée à cette dernière fonction, qui doit être accomplie par tous les dirigeants, tandis que les cinq autres peuvent être dévolues à des spécialistes. Gouverner l'entreprise suppose de maîtriser au mieux l'exercice de cette fonction administrative dont le domaine peut être résumé par ces cinq verbes d'action : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Plus précisément, Fayol recense quatorze principes de management administratif le plus souvent appliqués et recommande leur utilisation en fonction des circonstances. Citons parmi les plus importants : l'unité de commandement et de management, la division du travail, la discipline, une hiérarchie claire, une motivation du personnel par la rémunération. Cette analyse s'est révélée pionnière par l'accent mis sur les tâches de gestion dont l'exercice pouvait être confié à des professionnels quelle que soit la spécificité de l'entreprise.

Max Weber (1864-1920) oppose le modèle *bureaucratique* au modèle *charismatique* ou au modèle *traditionnel*. Le modèle charismatique implique le dévouement inconditionnel à un « héros ». Le modèle traditionnel fonde l'obéissance

des membres de l'organisation sur les us et coutumes ou sur la conviction qu'ils ont du caractère « sacré » de ceux qui gouvernent. Dans le modèle bureaucratique, la légitimité de la hiérarchie est fondée sur la croyance des subordonnés en la légalité des règlements et en la rationalité des ordres. Pour Weber, ce type d'organisation, qui s'appuie sur une domination légale et rationnelle, est supérieur aux autres en termes d'efficacité puisque l'obéissance des subordonnés n'est plus dépendante d'une allégeance personnelle ou de traditions mais d'une autorité liée à la fonction et non à la personne des dirigeants ; le népotisme et la faveur sont remplacés par la règle et la compétence. C'est cette dernière qui permet l'établissement d'une hiérarchie.

L'école classique a le mérite d'avoir amélioré l'efficacité organisationnelle, elle-même source de gains de productivité. Elle n'a pu concilier cependant cette efficacité avec la satisfaction des individus. Des réactions directement liées à la « déshumanisation » du travail se sont manifestées : absentéisme, rotation importante de la main-d'œuvre, conflits sociaux... Face à ces dysfonctionnements, de nouvelles théories ont permis de réintégrer la dimension humaine dans l'analyse des organisations.

2. Le courant psychosociologique

Il regroupe, à l'intérieur de l'*école des relations humaines*, ceux qui se sont intéressés à la *motivation*, en montrant que les individus ne sont pas motivés seulement par la rétribution ou la peur des sanctions, mais aussi par le besoin de reconnaissance ou d'accomplissement de soi.

L'école des relations humaines s'est développée à la suite des travaux de Mayo et de Roethlisberger menés dans les années 1930 au sein d'une usine de la Western Electric à Hawthorne (États-Unis). Parties d'expériences dont l'objectif était de mesurer l'influence des conditions de travail sur la productivité du personnel, ces recherches ont souligné l'importance des relations informelles, de l'esprit d'équipe et des comportements de groupe. Même dans des conditions de travail moins bonnes (intensité de l'éclairage plus faible), un groupe

d'ouvrières avait une productivité supérieure à la moyenne. La différence s'expliquait par l'importance des relations spontanées à l'intérieur du groupe. La bonne entente du groupe favorisait l'émulation entre ouvrières, les incitant par des normes informelles à se surpasser. L'expérience a donc montré qu'il est nécessaire de connaître les relations informelles au sein des groupes de travail pour établir des relations favorables entre les individus. Le deuxième résultat important, parmi les « effets Hawthorne », a été de mettre en lumière la modification de comportement d'un individu quand il est le sujet d'observations. L'étude a ainsi souligné que la hausse de productivité trouvait son explication dans l'attention supplémentaire portée au groupe étudié : le moral était meilleur dans les ateliers où les ouvrières avaient été interviewées. Leur réaction positive, indépendante des conditions matérielles de production, était une réfutation des postulats de la théorie classique et en particulier du taylorisme.

Les travaux de Mayo et de ses assistants ont été poursuivis par des psychosociologues, notamment Mac Gregor qui a développé dans les années 1960 une analyse mettant en opposition deux styles de direction inspirés de deux conceptions de l'homme, qualifiées de *théorie X* et *théorie Y*.

La *théorie X* s'inscrit dans le cadre traditionnel d'une conception plutôt négative de l'homme au travail. Elle repose sur trois postulats : l'homme est paresseux et essaie d'éviter de travailler ; à cause de cette aversion innée pour le travail, les individus doivent être contrôlés, dirigés et soumis à un système de sanctions pour fournir un effort suffisant au regard des objectifs de l'organisation ; l'individu moyen préfère être dirigé, évite les responsabilités, a peu d'ambitions et recherche la sécurité avant tout. Dès lors, le style de direction X est de « type carotte/bâton » : les stimulations monétaires et les sanctions constituent l'essentiel d'une politique de motivation. Mais cette optique néglige d'autres aspects de la motivation tels la reconnaissance et l'accomplissement qui correspondent aussi aux aspirations des individus.

Avec la *théorie Y*, Mac Gregor montre qu'il y a compatibilité entre les buts individuels et ceux de l'entreprise. Il présente

une philosophie plus positive dont les postulats sont les suivants : le travail manuel ou intellectuel est aussi naturel que le jeu ou le repos ; l'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs auxquels il a adhéré ; sa récompense consiste aussi en la possibilité pour lui de satisfaire ses besoins de reconnaissance et d'accomplissement ; il apprend dans certaines conditions à accepter et même rechercher des responsabilités ; tous les individus sont capables de créativité et d'imagination pour résoudre des problèmes organisationnels ; les possibilités intellectuelles des individus sont trop souvent inutilisées. Le style de direction Y doit favoriser, grâce à une gestion participative et un climat social paisible, la convergence des buts des individus avec ceux de l'organisation. Grâce à ce principe, une organisation gagne en efficacité puisque ses membres peuvent atteindre leurs propres objectifs en même temps que ceux de l'organisation. À la différence du style de direction X, le style Y repose sur des motivations plus profondes. La plupart des théories développées sur le thème de la motivation se placent dans la ligne du style Y.

Parmi les théories de la motivation, on distingue les *théories du contenu* et celles *du processus.* Les premières cherchent à identifier les différents facteurs capables d'influencer les comportements et, plus particulièrement, la motivation des individus dans leur travail. Ces théories, les plus répandues, correspondent à une approche statique où prime l'analyse du contenu de la motivation. On y trouve la *théorie des besoins* de Maslow (évoquée dans le chapitre 1) et la *théorie bifactorielle* d'Herzberg développée à la fin des années 1950 à partir d'une recherche davantage empirique.

Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail, les uns source de satisfaction, les autres d'insatisfaction. Les premiers correspondent à des *facteurs intrinsèques* de motivation tels la reconnaissance par les autres ou l'accomplissement d'une tâche difficile... Ils sont liés à la relation que l'individu entretient avec sa situation de travail. La motivation qu'ils suscitent est liée à l'intérêt de la tâche, aux responsabilités qu'elle procure et aux possibilités de développement personnel qui en résultent. La seconde catégorie

comprend des *facteurs extrinsèques* de motivation qui poussent l'individu à agir pour diminuer son niveau d'insatisfaction. Ils correspondent à la rémunération, aux conditions et à la sécurité du travail, aux relations établies avec le supérieur hiérarchique. On les considère comme des facteurs d'« hygiène ». Un minimum d'entre eux est nécessaire pour empêcher que ne se développe l'insatisfaction des individus. Par contre, ils ne suffisent pas à eux seuls à faire naître un sentiment de satisfaction. Seuls les facteurs intrinsèques apparaissent comme les véritables facteurs de motivation. Ils poussent les individus à « faire le plus possible » pour atteindre l'objectif fixé ou même le dépasser. La satisfaction qu'ils provoquent est qualifiée d'intrinsèque car elle est directement proportionnelle à la performance. Dès lors, pour motiver réellement les individus, il faut leur donner un travail qui leur permette de se réaliser. Le mérite de la théorie de Herzberg est de démontrer le caractère motivant d'un travail enrichissant et, inversement, de comprendre l'engrenage provoqué par le désintérêt à l'égard de son travail : moins on en tire de satisfaction, moins on est performant.

Les *théories du processus* s'attachent à une explication dynamique de la motivation, c'est-à-dire à la démarche explicitant l'action de l'individu. C'est le processus de détermination des choix individuels qui est pris en compte. On peut classer dans cette catégorie la *théorie de l'équité* de Adams et la *théorie de la fixation des objectifs* de Locke, développées toutes deux dans les années 1960.

Adams définit la motivation comme la relation entre les profits que retire une personne de son travail (résultats, récompenses) et sa contribution à l'organisation. Cette relation se mesure au travers d'une comparaison avec les autres membres de l'organisation. On admet que tout individu compare le couple rétribution/contribution qui le caractérise à celui d'un autre individu pris comme repère. Dans un premier temps, chaque individu évalue ses contributions à l'entreprise (efforts au travail, compétence...), puis les avantages qu'il en retire (rémunération, reconnaissance...). Dans un second temps, il compare son ratio rétribution/contribution à celui d'un autre. Cette évaluation et cette comparaison sont sub-

jectives puisqu'elles sont liées aux perceptions des individus. Dans le cas de la comparaison du ratio rétribution/contribution (R/C) de l'individu 1 et de l'individu 2, on peut rencontrer trois cas de figure :

(a) $R1/C1 = R2/C2$

(b) $R1/C1 < R2/C2$

(c) $R1/C1 > R2/C2$

Dans la situation (a), l'individu 1 a le sentiment d'être « traité » équitablement. Sa motivation correspond à un sentiment de satisfaction. Dans les situations (b) et (c), l'individu 1 ressent une « inéquation » (négative dans le cas (b) et positive dans le cas (c)) entre ses rétributions/contributions et celles de l'individu 2. Ce constat d'iniquité ((b) et (c)) crée une tension qui « motive » la personne. Elle produit soit un sentiment de colère en (b), soit un sentiment de culpabilité en (c). Dans la situation de sous-équité (b), l'individu 1 aspire à modifier son ratio en cherchant une augmentation de sa rétribution ou en diminuant sa contribution. La première possibilité est souvent utilisée en priorité, par le biais de négociations individuelles. L'échec de celles-ci incite souvent les individus à se résoudre à une diminution de leur contribution à l'entreprise. Dans une situation de suréquité (c), l'individu 1 est incité à abaisser son ratio au niveau des autres en augmentant le dénominateur, c'est-à-dire ses efforts pour l'entreprise. À un niveau de rétribution identique, il s'agit de la seule « solution individuelle » qu'il puisse entreprendre pour diminuer son sentiment de culpabilité.

Pour Locke, les individus se fixent des objectifs qu'ils essaient d'atteindre. Ce sont d'abord les intentions personnelles qui déterminent le niveau d'effort et, par conséquent, la motivation. La fixation des objectifs dans une organisation favorise la motivation, mais elle permet aussi d'orienter les comportements individuels dans une direction favorable à l'organisation. Pour y parvenir, il importe que l'individu ait accepté l'objectif fixé par sa hiérarchie. Deux enseignements relatifs à la GRH peuvent en être tirés : le processus de motivation ne peut se déclencher que si les objectifs sont clairs

pour les individus et si leur difficulté reste en rapport avec leurs aptitudes ; ce processus ne peut se réaliser qu'à travers une évaluation concertée des objectifs et des résultats.

II. LE DOMAINE D'ACTION DE LA GRH

Son champ d'application comporte principalement la gestion des emplois, l'évaluation et le développement des ressources humaines, les rémunérations, les relations sociales et la communication.

1. La gestion des emplois

Elle comprend une régulation des entrées, avec les opérations de *recrutement*, et des sorties avec la *réduction d'effectifs*. Elle nécessite donc la mise en place d'une *gestion prévisionnelle* des effectifs.

Le plus souvent le *recrutement* suit une procédure standard à deux phases. Dans la première, il s'agit d'analyser les besoins en personnel à partir de la description des postes à pourvoir (principales tâches du poste, responsabilités, qualités requises...). Aussi est-il important pour l'entreprise de disposer de définitions précises de postes ; ce sont des instruments de travail essentiels pour la GRH. Le concept de *poste* renvoie au contenu du travail d'un salarié, à un endroit donné et dans une période de temps fixée. Une *définition de poste* est un document descriptif des tâches du salarié qui occupe le poste considéré. Elle contient des éléments portant sur la mission du poste, ses principales fonctions, la rémunération attachée, la position hiérarchique, le profil du titulaire... Dans la seconde phase du recrutement, il s'agit de rechercher des candidats. Généralement, on préfère le recrutement en interne car on connaît mieux son propre personnel que les postulants externes. Privilégier le recrutement interne, c'est favoriser à la fois la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise, source d'intégration des salariés, et assurer des développements de carrière. Les salariés y sont très sensibles puisque, selon la *théorie des contrats implicites*, face

à une conjoncture difficile sur le marché du travail, ils recherchent des entreprises qui assurent implicitement une progression du revenu dans le temps en plus de la sécurité d'emploi. Cette garantie de pouvoir bénéficier de promotion, donc de voir son salaire augmenter avec l'ancienneté, n'est pas toujours écrite, d'où l'expression de contrat implicite. Si le choix s'oriente vers un recrutement externe, la sélection des candidats s'opère grâce à une batterie de techniques lors d'opérations successives : premier tri à partir des lettres de motivation et des curriculum vitae ; entretiens pour contrôler expériences et qualifications ; tests d'aptitude, voire tests de personnalité ; etc.

La *réduction d'effectifs* est une opération délicate à mener pour la DRH, très difficile à vivre pour ceux qui vont perdre leur emploi et traumatisante pour ceux qui restent dans l'entreprise. Au-delà des indemnités légales et conventionnelles, elle constitue une opération coûteuse pour l'entreprise : dégradation de son image, risques de conflit social et d'actions judiciaires... Aussi a-t-elle intérêt à recourir à d'autres mesures pour réduire son volume de main-d'œuvre avant d'en venir, en dernier lieu, à des licenciements « secs ». Les possibilités d'ajustement pour l'entreprise sans se séparer de ses salariés sont diverses : arrêt des heures supplémentaires, congés anticipés, passage à temps partiel d'une partie des effectifs, modification des horaires... D'autres solutions entraînent une séparation d'avec certains salariés tout en évitant les inconvénients des procédures de licenciement : départs volontaires avec primes, mise à la retraite anticipée, préretraite, départ du personnel dans d'autres sociétés à travers des procédures *d'outplacement*, politique d'essaimage pour favoriser la création d'entreprises employant d'anciens salariés... La meilleure solution pour éviter des situations de réduction d'effectifs est de mettre en place une gestion préventive afin d'anticiper les fluctuations économiques.

Une *gestion prévisionnelle* des emplois et des compétences consiste à effectuer un état des ressources humaines, prévoir les besoins en personnel et mettre en place les mesures nécessaires pour que l'entreprise dispose à temps des ressources demandées. L'ajustement n'est pas seulement quan-

titatif : les descriptions de postes « vieillissent » et il est important de mener en parallèle une révision et un inventaire des postes indispensables pour le devenir de l'entreprise. En effet, en fonction des projets et choix d'activités, la structure des emplois et des compétences évolue, et il revient à la GRH d'anticiper les changements par des politiques de formation interne spécifiques et des recrutements à des niveaux de qualification adaptés aux mutations technologiques. Cette démarche prévisionnelle peut toutefois se trouver en contradiction avec l'évaluation de l'efficacité des personnels, fondée en priorité sur la base de critères de court terme.

2. Évaluation et développement des ressources humaines

L'évaluation des ressources humaines constitue le pivot d'une GRH dans l'entreprise puisque chaque étape de la carrière d'un salarié est précédée d'une évaluation, depuis son recrutement jusqu'à sa dernière promotion. La DRH a donc pour mission d'organiser des procédures d'évaluation dans lesquelles un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée de ses subordonnées. Généralement ces procédures prennent la forme d'un entretien, entre le salarié et son supérieur, qui donne lieu à un compte rendu écrit. Lors de cet entretien, trois évaluations peuvent être effectuées : une *évaluation des résultats*, par la mesure des écarts entre ce qui était attendu et les résultats obtenus ; une *évaluation de la performance*, en se fondant sur l'appréciation des écarts entre objectifs et résultats, et sur la façon dont ceux-ci ont été obtenus ; une *évaluation du potentiel* destinée à apprécier l'évolution du salarié dans la perspective d'une fonction précise. L'évaluation des résultats ainsi que l'évaluation de la performance conduisent à examiner la réalisation des objectifs de l'année écoulée, à élaborer de nouveaux objectifs pour l'année suivante, à définir les besoins de formation du salarié, à lui transmettre des informations sur l'évolution récente de l'entreprise, à mieux lui préciser ce que son supérieur attend de lui, etc. En somme, ces deux types d'évaluation se placent dans le court terme et répondent à des intérêts immédiats. Il n'en est pas de même de

l'évaluation du potentiel, qui se place dans le moyen terme et touche à des intérêts plus éloignés dans le temps. Elle a pour but d'analyser les besoins d'évolution du salarié ou du poste qu'il occupe, de faciliter la mise en place de plans de formation, de fournir des informations en cas de promotion interne ou de mutation, etc.

Généralement, l'entretien d'évaluation entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct se déroule une fois par an, même si certaines entreprises ont mis en place plusieurs entretiens annuels ou prévoient en plus un entretien avec le supérieur du supérieur direct. Cette appréciation périodique des salariés, qui permet d'organiser leur carrière en fonction de leurs performances et de leur potentiel, est indissociable d'une GRH volontariste de développement des ressources. Elle n'est cependant pas facile à mettre en place. La qualité de la collaboration entre subordonnés et supérieurs peut en effet être altérée lors des entretiens. Ceux-ci comportent un double risque : trop mettre l'accent sur les critiques ou, au contraire, esquiver tout jugement pour ne pas obérer le proche avenir. Le second risque existe surtout au sein d'organisations caractérisées par un système de promotion rapide où le subordonné peut devenir le supérieur en deux années. D'autres causes, liées aux comportements stratégiques des acteurs, contribuent à fausser l'évaluation : on peut donner des appréciations moyennes à de bons collaborateurs pour mieux les garder en évitant qu'ils soient promus ou, au contraire, fournir des appréciations excellentes sur ceux dont on cherche à se séparer. C'est pourquoi la mise en place d'un système d'appréciation doit être accompagnée d'une formation spécifique des évaluateurs.

Quand il est mis au point et jugé opérationnel, le système d'évaluation non seulement facilite le fonctionnement de la GRH, mais représente aussi un facteur de mobilisation pour les salariés et bien souvent un élément de réponse à leurs attentes. Il est important pour eux de savoir ce que l'on pense d'eux dans un cadre équitable où ils sont traités de la même manière et jugés de façon identique. En facilitant les comparaisons entre des salariés aux fonctions similaires, le système d'évaluation devient un moyen de distinction des

plus performants et peut donner lieu au développement d'une compétition interne (Cocula, 1997). La perception d'une compétition interne est d'autant plus sensible que les augmentations individuelles de rémunérations, assises sur l'évaluation par la hiérarchie, dépendent d'une enveloppe dont le montant a été fixé au préalable.

3. La politique de rémunération

Le concept de rémunération est plus global que la simple notion de salaire. On distingue la rémunération directe et la rémunération indirecte : la première correspond à une rétribution directe du travail du salarié, la seconde est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise. La *rémunération directe* comprend le salaire de qualification et le salaire de performance (part individuelle ou collective réversible, primes fixes ou variables, commissions...) qui est lié au mérite du salarié. La *rémunération indirecte* recouvre trois sources de rétribution : des sources légales (intéressement aux résultats, participation aux fruits de l'expansion, « stock-options », plan d'épargne d'entreprise — PEE, plan d'épargne pour la retraite collectif — PERCO), des avantages en nature (voiture de société, logement de fonction, frais de déplacement...) et des avantages statutaires (monétaires ou en nature : compte épargne temps, mutuelle maladie, assurance vie...).

Ces nombreux composants de la rémunération globale constituent autant de variables d'ajustement utilisables par la politique de rémunération pour résoudre les multiples problèmes, souvent contradictoires, auxquels elle est confrontée. Ainsi, une rémunération à l'ancienneté permet une fidélisation des salariés mais porte atteinte au principe d'équité au détriment des plus jeunes, qui ne sentent pas leur effort récompensé. Le versement de salaires supérieurs à ceux du marché permet d'attirer une main-d'œuvre de très bonne qualité et d'inciter à l'effort, selon la *théorie du salaire d'efficience*, mais il peut remettre en cause la compétitivité externe de l'entreprise. L'utilisation de procédures d'intéressement ou de participation fait bénéficier l'entreprise et les salariés d'avantages fiscaux, qui sont la contrepartie du blocage des

sommes, mais les salariés peuvent être opposés à une rémunération différée. Ces exemples soulignent la nécessité d'articuler et d'intégrer la gestion des rémunérations dans une politique globale de GRH. À ce titre, les pratiques d'individualisation des rémunérations, qui se généralisent depuis un peu plus d'une décennie dans les entreprises, sont indissociables de la mise en place de systèmes d'évaluation, comportant notamment l'entretien annuel avec le supérieur.

L'individualisation des salaires, qui consiste à fixer le niveau de rémunération en fonction du comportement ou des performances des individus, présente certains avantages : elle permet de distinguer les plus performants, de favoriser l'émulation entre salariés, de répondre aux attentes d'équité des salariés, de contrôler l'évolution des rémunérations, de renforcer le rôle de la hiérarchie à travers l'évaluation annuelle, etc. En contrepartie, cette individualisation nécessite la mise en place de procédures d'évaluation suffisamment formalisées et rigoureuses pour ne pas être remises en cause. Cependant, comme on l'a déjà précisé, cette rigueur peut être affaiblie par les comportements stratégiques des acteurs, et l'évaluation reste en principe inscrite dans un cadre subjectif. C'est pourquoi l'individualisation peut se heurter au scepticisme des salariés quant à la transparence ou à la précision des règles d'évaluation : certains, convaincus que le favoritisme joue, font juste le minimum pour ne pas être renvoyés ; d'autres auront intérêt à ne pas transmettre toutes leurs informations à leur supérieur afin de mieux répartir leur rémunération dans le temps, en sous-évaluant les objectifs réalisables. Cette asymétrie d'information, qui permet de biaiser à l'avantage des salariés l'évaluation des résultats, soulève des problèmes d'équité et, par là même, remet en cause un des intérêts principaux de l'individualisation des salaires. De plus, l'individualisation peut inciter les salariés à se focaliser sur leur prestation individuelle et à négliger les tâches d'intérêt collectif. L'alternative entre individualisme et coopération se manifestant surtout dans les échanges d'information, il importe, à travers une politique de GRH, de réintroduire des éléments collectifs pour corriger les excès liés aux pratiques individuelles.

En sus de l'individualisation, une des grandes tendances des politiques de rémunération est de rechercher l'efficacité fiscale et sociale, c'est-à-dire de réduire les nouvelles charges sociales consécutives d'une augmentation des rétributions. L'abondement dans le cadre d'un PEE constitue sûrement le meilleur moyen d'améliorer nettement le taux d'efficacité d'une rémunération, c'est-à-dire le ratio entre ce qui est encaissé en net par un salarié et ce qui est décaissé par une entreprise. Les exonérations de charges sociales et d'impôt sur le revenu sont recherchées car elles peuvent ainsi réduire la masse salariale tout en conservant inchangés les revenus nets des salariés. Dans l'exemple chiffré suivant (cf. tableau), pour un même coût total de 1 500 euros pour une entreprise, une rémunération à travers un abondement dans un PEE permet de doubler le pouvoir d'achat net du salarié comparativement à un complément de salaires ou à une prime traditionnelle.

TABLEAU : Comparaison chiffrée entre un abondement dans un PEE et une augmentation classique de salaire.

Simulation (euros)	Complément de salaire	Abondement dans PEE
Montant versé (entreprise)	1 000	1 500
Charges sociales patronales (50 %)	500	0
COÛT TOTAL (entreprise)	1 500	1 500
Charges sociales salariales (14,4 %)	144	0
CSG et RDS (8 %)	76	114
Impôt sur revenu (30 %)	169	0
COÛT TOTAL (salarié)	389	114
Revenu après impôts	611	1 386
Taux d'efficacité de la politique de rémunération	41 %	92 %

4. Les relations professionnelles

Il s'agit de promouvoir le dialogue social avec les instances représentatives du personnel : les délégués du personnel, le comité d'entreprise et la section syndicale.

Dans les entreprises de plus de dix salariés, la présence d'un *délégué du personnel* est obligatoire, et le nombre de délégués suit l'augmentation des effectifs. Ils assument une mission de réclamation individuelle ou collective auprès des employeurs sur tous les sujets de préoccupation des salariés : respect du Code du travail, sécurité, augmentation de salaires... Ils ont la possibilité de faire part à l'inspection du travail d'observations concernant le respect de la législation sociale.

À partir d'un effectif de cinquante salariés, il est obligatoire de mettre en place un *comité d'entreprise* où siègent des représentants élus par le personnel ou désignés par les syndicats. En 1982, le législateur a élargi la mission de concertation du comité qui était la sienne depuis sa création en 1945. Désormais, le comité doit être consulté sur les questions concernant la marche générale de l'entreprise, notamment sur les mesures de nature à affecter la quantité des effectifs, la durée du travail, les conditions de travail, la formation professionnelle... Il est obligatoire de le saisir en temps utile des projets de compression d'effectifs, sur lesquels il doit émettre un avis. Il faut aussi en informer l'inspecteur du travail.

Chaque syndicat représentatif (appartenant à une des cinq confédérations : CGT, CGT-FO, CFDT, CFTC et CGC) peut, en désignant un ou plusieurs délégués syndicaux, constituer une *section syndicale* dans les entreprises d'au moins cinquante salariés. Cette représentation syndicale est souvent l'interlocuteur privilégié dans les procédures de négociation au sein de l'entreprise.

5. La politique de communication interne

Le service de GRH assure la plupart du temps la responsabilité de la communication interne, essentiellement parce qu'il est en contact avec l'ensemble du personnel. Utiliser la hiérarchie pour transmettre des informations aux subordonnés apparaît comme le moyen le plus simple, mais pas forcément le plus efficace ni le plus rapide. Souvent le supérieur hiérarchique ne consacre que peu de temps à cette tâche, et il peut

même avoir intérêt à développer un comportement stratégique de rétention d'information pour préserver ses prérogatives, ses marges d'autonomie et ses îlots de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Aussi est-il souvent nécessaire de mettre en place d'autres modalités de communication pour être assuré d'une bonne transmission des messages. L'utilisation d'un *journal d'entreprise* est très répandue surtout dans les grandes entreprises. Il permet de relater les principaux événements de la vie de l'entreprise, notamment en termes de résultats et de perspectives de développement. L'*affichage*, obligatoire pour le règlement intérieur, les notes de service, les circulaires, les réseaux électroniques internes (Intranet, vidéos...) constituent d'autres canaux de communication. Celle-ci peut aussi se réaliser grâce à la mise en place de *groupes de travail* spécifiques (cercles de qualité, groupes de progrès ou de pilotage, etc.) rassemblant plusieurs niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Enfin, pour les établissements de plus de trois cents salariés, une loi de juillet 1977 rend obligatoire la publication annuelle d'un *bilan social* où sont regroupées des informations en termes d'emploi, de rémunérations, de conditions de travail, de sécurité, de formation, de relations professionnelles et d'œuvres sociales. Même si les données publiées dans un bilan social sont principalement quantitatives et traduisent mal les aspects qualitatifs de la gestion sociale (D'Arcimoles, 1995), elles permettent aux salariés ainsi qu'aux différents acteurs de l'environnement de mieux apprécier la politique de GRH mise en place.

Chapitre 4

Les environnements de l'entreprise

Dans ce chapitre, l'environnement considéré est *celui qui est extérieur à l'entreprise et dont elle ne peut que, difficilement, influencer les différents composants.* Par contre, l'évolution de ces derniers est susceptible de modifier les performances de l'entreprise. Cet environnement externe doit être distingué de l'environnement interne qui renvoie à des caractéristiques propres au climat social dans l'entreprise ou à sa culture d'entreprise. L'environnement externe constitue à la fois sa source d'approvisionnement en ressources et le débouché de sa production. C'est pourquoi son analyse est une priorité et même une nécessité absolue pour les gestionnaires d'entreprise. Mais elle est loin d'être facile, car, plus que jamais, l'environnement d'une entreprise apparaît en perpétuelle évolution. Il est alors classique de l'aborder à travers un inventaire des acteurs qui le composent et peuvent l'influencer à des degrés divers.

Afin de mieux cerner la complexité de l'environnement de l'entreprise, on peut opérer une distinction entre ses différents niveaux d'analyse. L'entreprise se doit d'analyser, dans un premier temps, les tendances du *macro-environnement*, mais aussi celles, plus directes et plus spécifiques, du *méso-environnement*. L'analyse pourra ensuite, dans un second temps, se porter sur les acteurs du *micro-environnement* de manière à identifier les forces concurrentielles en présence. Enfin, la connaissance de son environnement, notamment de ses principaux concurrents, doit obliger l'entreprise à s'interroger sur le ou les *avantages concurrentiels* qu'elle est susceptible de pouvoir développer.

I. MACRO-ENVIRONNEMENT ET MÉSO-ENVIRONNEMENT

Il convient de distinguer les forces d'un environnement large ou macro-environnement, qui s'exercent de manière indirecte et plus lente sur l'entreprise, de celles d'un environnement spécifique ou méso-environnement à l'influence plus tangible. Plus l'incidence de l'environnement sera directe, plus l'on s'éloignera du macro-environnement pour se rapprocher du méso-environnement, voire du micro-environnement.

1. Le macro-environnement de l'entreprise

On définit le macro-environnement comme *l'ensemble des grandes tendances de la société dans sa globalité*. La caractéristique et l'évolution du macro-environnement s'imposent à l'entreprise : en aucun cas, elle n'a la possibilité d'interagir avec. Tout au plus, peut-elle constater qu'elles sont porteuses pour elle d'opportunités ou, *a contrario*, de menaces. En prendre conscience et chercher à s'y adapter représente un acte de gestion indispensable à notre époque. Ces grandes tendances correspondent aux principaux domaines de la société que sont la démographie, l'économie, la politique, le social, la technologie, la culture. Ces composantes de l'environnement constituent des normes, des valeurs et des tendances que l'entreprise se doit d'intégrer, sous peine de fortes déconvenues, dans ses projets de développement. Les plus faciles à saisir sont celles qui correspondent à des évolutions lentes, généralement discernables sur une longue période. Mais le macro-environnement n'est pas à l'abri de retournements brutaux, notamment économiques comme la crise pétrolière de 1973 ou une crise financière telle celle de l'Asie du Sud-Est de 1998 ou la crise récente des *subprimes* en 2007, avec pour conséquence un effondrement de la demande. Les *subprimes* sont des crédits à risque comprenant les prêts hypothécaires, les cartes de crédit, les locations de voitures qui ont été accordés aux États-Unis par des établissements financiers. La dégringolade du marché immobilier américain depuis 2006 a rendu impossible leur remboursement, mettant en difficulté la finance internationale et, à court terme, ralentissant

l'économie mondiale. Ces changements rapides peuvent avoir aussi pour origine une crise sociale tels les événements de mai 1968, une crise politique comme la révolution islamique en Iran en 1979, ou représenter un risque technologique comme la crainte du bogue informatique de l'an 2000.

Le plus souvent, l'appréhension du macro-environnement s'opère à travers une simple lecture des principales évolutions de la société. L'accent doit être mis, en premier lieu, sur le plan démographique puisque sans débouchés, c'est-à-dire sans consommateurs, l'entreprise ne peut survivre de manière durable. On peut constater par exemple que les pays européens connaissent un vieillissement de leur population avec, simultanément, une augmentation de l'espérance de vie (84,5 ans pour les femmes et 77,5 ans pour les hommes en France en 2007 contre respectivement 71 ans et 65 ans en 1957) et un taux de fécondité inférieur au seuil de renouvellement naturel des générations (2,1 enfants par femme). Mais ce taux est en train de légèrement remonter en France : 1,91 enfant par femme en 2004 (mais 2 enfants en 2008). La fécondité française fait malgré tout figure d'exception puisqu'elle est la première d'Europe devant l'Irlande. Ainsi observe-t-on une diminution de la part des moins de 20 ans (27,8 % en 1990 contre 24,9 % en 2007) dans la population française, au profit d'une hausse de la part des 60 ans ou plus (19 % en 1990 contre 21,5 % en 2007). Des projections de l'INSEE montrent qu'à partir de 2014 il y aura davantage de Français ayant 60 ans et plus, que de Français de moins de 20 ans. Les personnes âgées vont, de plus en plus, représenter un marché de tout premier ordre d'autant qu'elles détiennent, généralement, un patrimoine important et disposent, en moyenne, d'un pouvoir d'achat de 30 % supérieur à celui de leurs cadets. Afin de répondre à ce papy-boom et d'insister sur son importance, le concept de « senior-marketing » est apparu depuis quelques années dans le monde des affaires.

Pour être complète, l'analyse doit aussi tenir compte des grands indicateurs économiques : taux d'inflation, taux de croissance du PIB. Certaines zones géographiques du monde présentent des possibilités de croissance très fortes comparativement à d'autres. L'existence de ces marchés por-

teurs explique, en grande partie, les choix d'internationalisation de l'entreprise, au même titre que la saturation de la demande sur certains marchés. À ce sujet, le responsable mercatique sait que la structure des dépenses est directement liée au niveau de vie et que certains marchés connaissent plus rapidement que d'autres la saturation. Depuis 1857 et les travaux du statisticien Ernst Engel, on a pu démontrer qu'au fur et à mesure que le revenu s'élève, la part des dépenses alimentaires diminue fortement, celle consacrée à l'équipement du foyer et à l'habillement diminue légèrement ou reste stable, tandis que la part de tous les autres domaines progresse : santé, loisirs, éducation, transports, logement.

Enfin, au-delà de la nécessaire adaptation aux décisions législatives, administratives et réglementaires voulues par les pouvoirs publics, l'entreprise se doit de tenir compte des grandes aspirations de la société. À titre d'exemple, les deux dernières décennies ont vu se développer en France un fort mouvement de préservation de l'environnement naturel. Cette aspiration écologique, avivée par des catastrophes comme celles de Tchernobyl, de l'Amoco Cadiz, et de l'Erika en Bretagne, ou celle plus récente de l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, oblige les entreprises à adopter dans leurs activités productives une démarche davantage protectrice de la nature. Ainsi, dans la grande distribution, l'enseigne Leclerc a-t-elle axé une importante campagne de communication sur le remplacement des poches plastiques offertes aux caisses par des sacs payants mais échangeables, afin de sensibiliser les consommateurs aux nuisances de la pollution. En sus d'une économie substantielle de près de 15 millions d'euros, cette enseigne a montré qu'elle savait adopter une démarche civique pour la protection de la nature. De nombreuses entreprises ont fait leur cette démarche de « mercatique verte » qui s'inscrit dans une préoccupation récente du macro-environnement, mais peut être aussi envisagée en fonction du méso-environnement spécifique à l'entreprise.

2. Le méso-environnement de l'entreprise

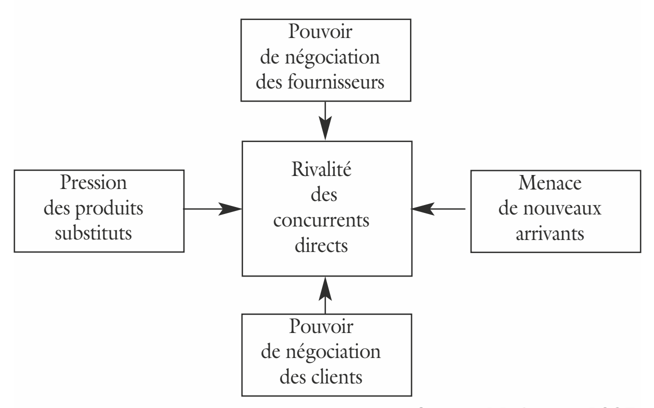
Si l'on part du concept de méso-économie, qui correspond à un niveau d'analyse intermédiaire des secteurs d'entreprise,

des branches et des filières, on peut définir le méso-environnement comme *l'ensemble des acteurs qui, par leurs décisions, sont en mesure d'influencer spécifiquement les relations économiques dans un secteur, une branche ou une filière*. L'influence est plus directe que dans le cadre du macro-environnement puisqu'elle concerne un secteur ou une branche spécifique ; elle reste cependant globale, car elle s'applique à toutes les entreprises du secteur. Les acteurs susceptibles de pouvoir exercer une telle influence sont généralement des institutions nationales (gouvernements, parlements) ou internationales (UE, Nations Unies). Elles peuvent avoir aussi un caractère plus « local » (conseil régional, général et municipal), voire un aspect strictement professionnel (groupements professionnels, chambres de commerce et d'industrie, chambres des métiers, syndicats, etc.). Leur champ d'intervention le plus direct concerne le domaine économique (accords du GATT, politique agricole commune ou PAC au sein de l'UE, aides financières, etc.), mais aussi le domaine social (durée du travail, jours de repos...) ou fiscal (zones franches, hausse ou baisse de la TVA sur certains produits...). Le méso-environnement peut également fournir des avantages (par exemple des primes à la jachère dans le cadre de la PAC), mais les directives (par exemple des quotas laitiers), lois ou règlements qui lui sont propres constituent de réelles contraintes dont l'incidence est plus forte que celles du niveau macro. C'est pourquoi, avant de s'intéresser aux acteurs qui se trouvent en contact direct avec l'entreprise, c'est-à-dire à ceux qui composent le *micro-environnement*, l'étude précise du méso-environnement est une condition nécessaire, mais non suffisante, pour permettre à l'entreprise de « surfer » sur la bonne vague.

II. LE MICRO-ENVIRONNEMENT : ANALYSE CONCURRENTIELLE ET RIVALITÉ ÉLARGIE

Si l'entreprise peut difficilement intervenir sur son macro-environnement ou méso-environnement afin de les modifier à sa convenance, elle a la possibilité de le faire sur son micro-environnement. Si elle en a les capacités, elle a tout intérêt à exercer une influence auprès des acteurs en contact direct

avec elle. La maîtrise du micro-environnement peut lui permettre de conforter sa position concurrentielle à la fois vis-à-vis des entreprises qui ont la même activité et composent le secteur d'activité, c'est-à-dire ses concurrents directs qui fabriquent des produits étroitement substituables, et vis-à-vis de tous ses partenaires pris dans une acception large. C'est un des grands apports des travaux de Porter (1987) d'avoir élargi l'analyse concurrentielle non seulement aux acteurs situés en amont ou en aval de la filière, mais aussi à ceux qui seraient susceptibles d'y entrer. Quel que soit le secteur d'activité, le schéma méthodologique proposé par Porter constitue le cadre théorique facilitant toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle.



Source : M. Porter, 1987.

À ses yeux, l'intensité concurrentielle qui y prévaut ne peut être réduite au comportement des concurrents existants, mais résulte aussi, en grande partie, de la structure économique du secteur considéré. C'est pourquoi l'analyse concurrentielle doit d'abord être sectorielle en incluant tous les acteurs présents et potentiels : concurrents, clients, etc. La représentation du système compétitif peut alors se résumer sous le vocable de *rivalité élargie*. L'objectif recherché est d'identifier au sein du secteur d'activité les rapports de force entre acteurs qui sont à la base des jeux concurrentiels. Dans ce cadre méthodologique, Porter retient cinq « forces concurrentielles » principales qui déterminent la structure

sectorielle : la rivalité entre les concurrents existants, la menace de nouveaux entrants, la pression des produits substituts, le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients. Au bout du compte, l'un des intérêts de cette démarche est de pouvoir établir un classement entre les différentes forces en fonction de leur influence sur le système concurrentiel. Il va de soi que les classements diffèrent suivant le type de secteur étudié.

1. La rivalité des concurrents directs

Appréhender la concurrence existante est la démarche la plus aisée et la plus naturelle, car elle est souvent parfaitement connue et peut même faire l'objet d'une surveillance particulière à travers un dispositif de *veille concurrentielle*. Son objectif est alors de repérer, de façon précoce, les modifications apportées par la concurrence qui pourraient avoir des incidences négatives sur le devenir de l'entreprise. Anticiper les décisions des concurrents permet de se donner davantage de temps pour contrer leurs actions. Nombreux sont les facteurs qui, à des degrés divers, contribuent au *renforcement de l'intensité concurrentielle*. Parmi les principaux, on peut citer des ventes peu dynamiques, un secteur atomisé, des surcapacités intermittentes et des barrières à la sortie.

Une *baisse* ou une *faible croissance des ventes* exacerbent l'affrontement concurrentiel puisque les gains de volumes de ventes ne peuvent se faire qu'au détriment d'autres entreprises. Le risque d'affrontement est d'autant plus important que les *coûts fixes* sont plus élevés dans l'industrie, car les entreprises désirent par dessus tout réaliser un volume de vente important, quel que soit le niveau de prix, afin de couvrir une partie de leurs coûts fixes.

En présence d'une forte *atomisation du secteur*, c'est-à-dire de l'existence de concurrents nombreux dont les parts de marché sont à peu près équivalentes donc peu élevées, il est fréquent de constater aussi une augmentation de l'intensité concurrentielle. Le constat est le même si la qualité des produits vendus par chacun des concurrents est quasiment identique. En effet, en cas de très faible différenciation des pro-

duits, les gains concurrentiels se font à travers de faibles niveaux de prix et ce sont les « moins chers » qui tirent leur épingle du jeu. Autrement dit, lorsque les *coûts de changement* de marque pour les consommateurs sont faibles, voire nuls, la concurrence s'en trouve exacerbée. Ce cas de figure est fréquent toutes les fois qu'une entreprise n'est pas parvenue à imposer, sur l'ensemble du secteur, son image de marque et à se distinguer, grâce à elle, dans l'esprit du consommateur. Cette capacité à distancer les autres est de nature à réduire l'intensité de la rivalité.
Une saisonnalité de la demande peut conduire à des *surcapacités intermittentes*. Par exemple, une mauvaise anticipation de la mode ou des conditions climatiques imprévisibles sont des événements susceptibles d'augmenter les stocks d'invendus et, par là même, d'exacerber la concurrence entre des entreprises désireuses de les écouler.

L'existence de *barrières à la sortie* du secteur, c'est-à-dire d'obstacles face auxquels l'entreprise peut éprouver des difficultés à liquider l'activité sans coûts de sortie, est de nature à augmenter l'intensité concurrentielle. Il peut s'agir de la difficulté d'abandonner une activité sans nuire à une autre, de l'impossibilité de recycler des actifs trop spécifiques, etc.

2. La menace de nouveaux arrivants

La possibilité que de nouveaux acteurs décident de se lancer dans une activité est une menace permanente qui plane sur l'ensemble du secteur. Cette « épée de Damoclès » est directement liée à l'attrait exercé par le nouveau secteur : marché en forte croissance, volumes de vente importants, peu de concurrents... Mais ce sont surtout les profits substantiels des firmes déjà présentes qui attisent les convoitises. Comment faire pour les éviter ? Quels sont les éléments qui limitent le risque de nouveaux entrants, y compris dans le cadre d'un marché attractif ?

Le plus souvent, la dissuasion se fonde sur l'existence de *barrières à l'entrée*, c'est-à-dire d'obstacles à franchir avant de pouvoir prétendre à l'installation dans le nouveau secteur. Il peut s'agir de produits très difficiles à imiter, de capitaux requis

importants pour lancer l'activité, d'une image de marque ou d'une notoriété très fortes, entretenues par des budgets de communication élevés qui obligeraient le nouveau venu à faire aussi bien, si ce n'est mieux, en termes d'efforts financiers. De plus, les difficultés d'accès à certains points de vente ou réseaux de distribution ne sont pas sans conséquences pour les arrivants potentiels et constituent, à ce titre, une protection indirecte mais réelle, pour peu que des relations étroites unissent les fournisseurs existants et les distributeurs.

Un faible *niveau des prix* est de nature à réduire les velléités des entrants potentiels. À qualité du produit et à services rendus équivalents, la possibilité de proposer un prix de vente inférieur constitue pour les entreprises déjà présentes un avantage compétitif pratiquement impossible à surmonter pour la nouvelle concurrence. Dès lors, des avantages absolus en termes de coût permettent une certaine protection. Ils peuvent être le résultat de subventions publiques, d'un accès privilégié aux intrants productifs (ou *inputs*) nécessaires au cycle d'activité (gisement pétrolier pour une compagnie de raffinage, plantation d'hévéas pour un fabricant de pneumatiques...), de coûts de transferts pour les acheteurs si ceux-ci décident de s'adresser à un nouveau fournisseur. Dans ce cas, ils supportent des coûts immédiats liés à l'adaptation de leur outil de production, au temps passé pour former à nouveau le personnel face aux changements des opérations de production ou modifier le produit en fonction des nouveaux intrants. Plus ces coûts de transfert sont importants, plus les nouveaux venus doivent proposer un différentiel de prix à leur avantage afin que l'acheteur n'ait plus intérêt économiquement à traiter avec les entreprises en place. Dans ce cadre, leur probabilité pour intégrer le marché s'en trouve réduite. Une solution de contournement peut être pour eux de se rabattre sur le développement de produits substituts.

3. La pression exercée par des produits substituts

Dans certains cas, l'identification des produits de substitution est une tâche essentielle mais particulière pour préciser les enjeux concurrentiels à venir. C'est une dimension particulière puisqu'il faut rechercher d'autres produits qui peuvent

répondre au même besoin que le produit du secteur. Leur détection n'est pas facile car ils peuvent se situer dans des secteurs d'activité en apparence très éloignés de celui qui est concerné. Cette forme de concurrence est particulièrement dangereuse quand les produits de remplacement possèdent un avantage de prix et (ou) un avantage supplémentaire (technologie, qualité, durabilité...). Le secteur du bâtiment et de la construction recèle des exemples récents de substitution. Les poseurs de plaques de plâtre, moins qualifiés et moins chers, ont supplanté les plâtriers classiques. Les menuiseries en bois se sont trouvées en concurrence avec des huisseries en aluminium ou en PVC (polychlorure de vinyle), moins chères et présentant des qualités supérieures sur le plan thermique et de la résistance aux intempéries. Ainsi, de plus en plus d'avant-toits de constructions neuves sont réalisés avec des lambris en PVC qui se substituent aux traditionnels lambris en pin ou en sapin. Enfin, issus de l'industrie aéronautique, de nouveaux isolants à base d'aluminium, très peu encombrants pour une même qualité calorifique, viennent désormais concurrencer les isolants traditionnels à base de laine minérale.

4. Le pouvoir de négociation des clients

Les situations d'affrontement ne sont pas seulement l'apanage des relations entre concurrents directs ; il existe, la plupart du temps, des jeux intenses de rapport de force dans le cadre de la relation client-fournisseur. Ainsi, les enseignes de la grande distribution sont passées maîtresses dans l'art d'imposer leurs conditions à leurs partenaires : prix, quantité, qualité du produit, délais de paiement, conditionnement, communication davantage centrée sur le distributeur que sur le producteur... Dans cet exemple, leur situation de quasi-monopole pour la distribution des produits renforce singulièrement leur pouvoir de négociation. Quels sont les facteurs qui augmentent la capacité de négocier de ce type de clients ?

En premier lieu, le nombre de clients potentiels est limité : il y a un petit nombre d'enseignes en France en raison de la *concentration* relative du secteur de la grande distribution. De plus, ces clients constituent des *débouchés très importants* pour le fournisseur : plus des deux-tiers des ventes des produits alimen-

taires y sont réalisés. Mais, avec des produits faiblement différenciés et normalisés, les *coûts de changement* de fournisseurs sont presque nuls pour ces distributeurs. Une forte capacité financière, couplée à des conditions de paiement défavorables pour la solvabilité du fournisseur (voir chapitre 2), fait peser une réelle menace d'intégration amont pour le fournisseur (voir chapitre 5 pour des développements complémentaires).

On peut recenser d'autres situations propres à renforcer le pouvoir de négociation du client, notamment sa forte *sensibilité au coût d'achat*. Celle-ci sera exacerbée non seulement dans le cas où le client n'attache aucune importance à l'image de marque des produits ou à leur qualité — parce qu'elle n'influe pas sur sa consommation ou sur la transformation du produit qu'il peut opérer —, mais aussi lorsqu'il cherche à améliorer sa rentabilité en réduisant ses coûts d'approvisionnement.

5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les remarques précédentes établies au niveau du client s'appliquent symétriquement aux fournisseurs. Leur pouvoir de négociation sera renforcé dans les situations suivantes :

– le produit qu'ils vendent est très spécifique et indispensable au client ;

– pour le client, les coûts de changement de fournisseur sont élevés ;

– il n'existe pas de produits substituables à ceux livrés par le fournisseur ;

– le fournisseur a des capacités financières suffisantes pour constituer une menace réelle d'intégration aval.

6. La mesure de l'intensité concurrentielle : du classement des cinq forces à l'attractivité sectorielle

L'un des principaux intérêts de cette démarche de rivalité élargie est de pouvoir établir un classement entre les différentes forces en fonction de leur influence sur le système concurrentiel. Il va de soi que les classements diffèrent suivant le type de secteur étudié.

Chaque force concurrentielle sera évaluée en fonction de son degré d'intensité afin de lui donner une note sur 10. Schématiquement, on peut utiliser le symbole ✹. Les ✹ sont censés représenter l'intensité concurrentielle : la note maximale que l'on peut rencontrer dans le monde économique est de 10 ✹. C'est par exemple la note que l'on attribue actuellement à la rivalité directe des cinq principales enseignes de la Grande Distribution en France. Carrefour, n° 1 européen et n° 2 mondial derrière l'américain Wall-Mart, n'est que n° 3 sur le sol national derrière Intermarché et Leclerc. Elle devance en parts de marché Auchan et Casino.

La somme maximale des notes est de 50 ✹. L'attractivité « concurrentielle » d'un secteur peut ainsi être identifiée à travers une note. Quatre situations sont possibles :

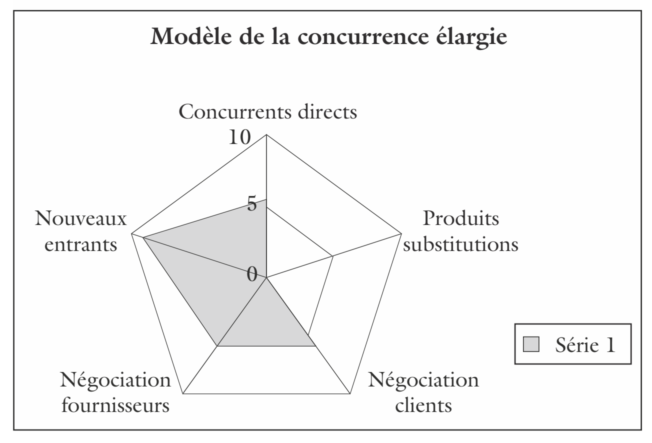
1. 50 ✹ > Ic > 35 ✹, secteur non attractif car très intense sur le plan concurrentiel

2. 35 ✹> Ic > 25✹, secteur non attractif sauf si on maîtrise les principales forces concurrentielles

3. 25 ✹> Ic > 15 ✹, secteur attractif en tirant son épingle du jeu dans les forces concurrentielles

4. Ic < 15 ✹, secteur très attractif

Mesure de l'attractivité dans le secteur des SSII (Sociétés de Service d'Ingénierie Informatique)



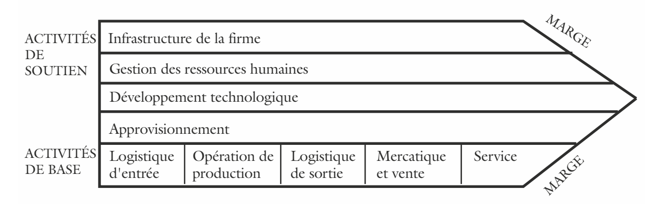
Avec une note obtenue de 26 sur 50, l'intensité concurrentielle apparaît ainsi comme relativement forte. Le secteur des SSII peut être qualifié de non attractif sauf pour les entreprises qui maîtrisent les principales forces concurrentielles.

À travers l'identification de ces cinq forces concurrentielles, l'entreprise peut mieux appréhender son environnement immédiat, voire le contrôler. C'est un sérieux atout pour faire face aux tendances du macro-environnement et aux adaptations rendues nécessaires par le méso-environnement. Il sera plus facile pour elle, en mesurant les forces qui influencent les jeux concurrentiels au sein de son secteur, de pouvoir s'interroger sur ses forces et faiblesses par rapport au reste du secteur. Mettre en perspective ses potentialités ou ses vulnérabilités par rapport à la concurrence, c'est aussi décliner les éléments qui peuvent permettre de la devancer. Le concept de chaîne de valeur développé par M. Porter peut servir de guide dans cette démarche.

III. CHAÎNE DE VALEUR ET AVANTAGE CONCURRENTIEL

L'analyse de l'environnement doit se compléter par une mise en perspective des capacités de l'entreprise avec celles des concurrents du secteur. L'objectif est d'identifier les facteurs qui commandent la compétitivité de la firme étudiée et de les comparer à ceux qui prévalent dans l'ensemble du secteur. Dès lors, il convient de se situer au niveau de l'entreprise et, plus précisément, au niveau des tâches qu'elle assume, et de se poser la question des conditions de la création de valeur par l'intermédiaire du développement de ses activités. Dans ce cadre, la chaîne de valeur correspondrait à *un ensemble imbriqué de processus créant de la valeur ajoutée*. Porter (1999) souligne l'importance de la chaîne de valeur pour mesurer la contribution de chacune des tâches ou activités de l'entreprise. Afin de faciliter l'analyse des différentes contributions, Porter décompose les activités créatrices de valeur en activités principales ou activités de base et en activités de soutien. Ainsi, l'attention pourra se porter sur celle(s) qui crée(nt) le plus de valeur. Sur le schéma suivant,

la marge dégagée par l'entreprise correspond à la simple différence entre la valeur ajoutée totale et la somme des coûts associés à l'exercice des activités.



Source : M. Porter, 1999.

Les activités de base ou principales, au nombre de cinq, concernent les phases successives du cycle de production depuis la gestion des approvisionnements jusqu'à l'offre de produits et de services au client. Il s'agit successivement de la *logistique d'entrée* (réception et stockage des intrants nécessaires à la production), des *opérations de production* (transformation des intrants en extrants), de la *logistique de sortie* (distribution des produits aux clients), de la *mercatique et des ventes* (moyens par lesquels les clients sont incités à l'achat) et des *services* (éléments rattachés au produit).

Le rôle des activités de soutien est de servir de support aux activités principales qui sont plus directement imbriquées dans le cycle de production. Ces activités d'accompagnement, au nombre de quatre, concernent : l'*approvisionnement* (l'ensemble de la fonction achat dans l'entreprise, non compris les aspects de logistique), le *développement technologique* (les activités de recherche et développement), la *gestion des ressources humaines* et l'*infrastructure de la firme* (les activités de direction générale, de finance, de comptabilité... qui soutiennent l'ensemble de la chaîne).

Une lecture attentive de ces neuf activités peut souligner leur inégale importance au regard de tel ou tel secteur d'appartenance de l'entreprise. Même si les chaînes de valeur de firmes concurrentes diffèrent généralement les unes des autres, il existe des traits communs, des similitudes imposées par l'ap-

partenance au même secteur. Ainsi, en fonction de chaque secteur particulier, peut-on mettre davantage en exergue une activité plutôt qu'une autre, ceci au regard de sa forte contribution relative à la valeur totale. Par exemple, dans le secteur de la grande distribution, l'entreprise doit porter son attention sur l'approvisionnement, en achetant les produits au meilleur coût, mais aussi sur la logistique d'entrée avec le double objectif de concilier l'existence d'un minimum de stocks et celle de l'absence de ruptures de référencement dans les rayons. *A contrario*, dans le secteur de la construction automobile, la valeur est principalement créée au niveau des opérations de production proprement dites. Dans le domaine des SII (sociétés d'ingénieries informatiques), c'est essentiellement au niveau du service associé à la vente de micro-ordinateurs que se situe la principale création de valeur pour les entreprises : celle qui leur permet de se développer et de résister à la concurrence.

Ce cadre d'analyse de la chaîne de valeur montre bien l'importance que l'entreprise doit accorder à telle ou telle activité bien précise de son fonctionnement puisque, à travers elle, c'est toute la création de richesse qui est en jeu. Mais, dans un système concurrentiel, la création de valeur rattachée à l'une des cinq activités principales ou des quatre activités de soutien n'est réelle et durable pour une entreprise que si elle réussit mieux que tous ses concurrents en termes d'activité « créatrice », autrement dit si elle possède un avantage concurrentiel conféré par une des nombreuses activités qu'elle accomplit. Ce peut être au niveau de la mercatique, des approvisionnements, etc. Ainsi, le concept de chaîne de valeur permet d'éclairer l'entreprise dans ses choix à l'égard de son environnement concurrentiel, celle-ci ayant tout intérêt à centrer ses efforts dans l'activité où elle détient un avantage concurrentiel afin de le pérenniser dans le temps. *A priori*, toutes choses égales par ailleurs, elle pourra maintenir un écart, à son avantage, vis-à-vis de l'ensemble de la concurrence. Le grand mérite de ce concept est même de rendre obligatoire la mise en relation de l'entreprise avec son environnement puisque c'est lui qui donne un sens à la valeur. Plus précisément, l'environnement propose une

valeur à travers une combinaison d'éléments tels que la valeur du produit perçue par les clients, le niveau de valeur atteint par les concurrents ou encore la valeur intégrée par les fournisseurs dans les consommations intermédiaires. Dès lors, en plus de permettre le repérage d'un avantage concurrentiel (ou son absence), le grand intérêt de la chaîne de valeur est de faire reconnaître aux dirigeants d'entreprise le caractère « fragile » de la création de richesse dans un système concurrentiel. En effet, c'est un des attributs de la gestion de transformer le « fragile » en « durable ». Dans cet esprit, les développements de la *gestion stratégique* s'inscrivent dans le cadre d'un complément et d'un dépassement de l'indispensable analyse de l'environnement.

Chapitre 5

Stratégie d'entreprise

La gestion stratégique vise un double objectif de compétitivité et de sécurité pour l'entreprise. Cette double exigence, qui peut être perçue comme contradictoire, confère à la démarche stratégique une dimension paradoxale qui renforce son caractère attrayant.

La stratégie d'une entreprise doit s'élaborer en intégrant les grandes tendances de l'environnement : la démarche du diagnostic est un préalable à la réflexion stratégique (voir chapitre 4). De plus, les décisions stratégiques vont engager l'entreprise dans le temps : on peut aujourd'hui évaluer cette durée à cinq ans ; au-delà, la planification stratégique devient très hasardeuse à cause de paramètres plus incertains. On peut, dès lors, la définir ainsi : *la stratégie correspond à l'ensemble des décisions prises en fonction de l'environnement d'une entreprise et elle engage celle-ci sur le long terme.*

Généralement les choix stratégiques se fondent sur des allocations de ressources susceptibles de pérenniser l'entreprise. Et parce qu'ils engagent le devenir de l'entreprise de manière durable, ces choix stratégiques ne sont pas faciles à prendre. Mais si tel n'était pas le cas, pourrait-on parler de stratégie ? La signification habituelle de ce terme contient cette dimension cruciale. Ainsi, pour Ramanantsoa (1997), il faut non seulement que l'enjeu soit important, mais aussi qu'il y ait allocation de ressources matérielles, financières et humaines pour qu'on puisse parler de stratégie.

À ce niveau, on doit distinguer la *stratégie* de la *tactique* qui ne considère que des actions à court terme, en fonction de l'environnement, et dont les décisions d'allocation seront de moindre importance. La tactique apparaît plus mécanique

que la stratégie puisqu'elle se fonde sur l'existence de relations, plus ou moins démontrées, entre les effets requis pour atteindre l'objectif et les moyens mis en œuvre. Les automatismes qu'elle apporte sont autant d'éléments sur lesquels la stratégie peut prendre appui dans sa démarche. Finalement, la stratégie est une possibilité pour les entreprises, particulièrement pour les grandes, d'agir sur leur environnement et d'essayer de le modeler pour satisfaire leurs intérêts.

La stratégie regroupe essentiellement deux niveaux d'analyse : la *stratégie d'entreprise* et la *stratégie d'activités*, appelée aussi stratégie de domaines. Cette dernière est centrée sur la relation entre l'entreprise et ses clients tandis que la première essaie de mettre en conformité ses stratégies d'activités avec les attentes des actionnaires. Le premier niveau apparaît alors prépondérant et correspond à l'emploi le plus fréquent du vocable de stratégie.

La stratégie d'entreprise peut se décliner principalement en stratégie de croissance, en stratégie de coopération (lorsque la présence d'un partenaire est indispensable pour maintenir une certaine pérennité) et en stratégie de déclin (pour se sortir, au mieux, de situations compromises).

I. NAISSANCE ET VOCABULAIRE DE LA STRATÉGIE

1. Un emprunt à la stratégie militaire

Les grands inspirateurs de la stratégie d'entreprise sont les stratèges militaires dont on peut retenir quelques auteurs majeurs. Chronologiquement, le premier d'entre eux est, sans aucun doute, Sun Tzu, qui vécut en Chine au Vᵉ siècle avant J.-C. et dont l'ouvrage *L'art de la guerre* développe une théorie d'ensemble davantage tournée vers l'art de déjouer les plans de l'adversaire que vers la recherche d'un affrontement direct avec lui. La logique de ces préceptes stratégiques fait penser aux principes du jeu de go dont Sun Tzu devait être un adepte confirmé. Beaucoup des principes à suivre sont fondés sur l'art de duper l'ennemi : le flatter, le diviser, l'appâter pour le piéger, l'éviter quand il est fort,

l'encourager à l'arrogance, le surprendre. L'idée centrale est de conduire la guerre avec la plus grande économie de moyens, la plus belle des stratégies étant de parvenir à la victoire sans combat. Gagner la guerre économique sans mener de combat : les stratèges d'entreprise devraient méditer sur cet objectif et rendraient ainsi service aux organisations qui les emploient. Depuis une dizaine d'années, la doctrine de Sun Tzu a été redécouverte par le milieu des affaires et, notamment, celui de la haute finance. À titre d'exemple, cet auteur est cité dans le film américain *Wall Street* par le personnage principal, incarné par l'acteur Michael Douglas, censé incarner un important *raider*, maître dans l'art des OPA inamicales. Dans ce film, Oliver Stone, le réalisateur, a voulu décrire de manière pertinente le monde particulier de la finance, à son apogée à la fin des années 1980.

Le second stratège militaire souvent évoqué est Carl von Clausewitz, contemporain de Napoléon. On retient de ses leçons de stratégie que la guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens. Pour lui, la stratégie repose sur l'organisation de campagnes militaires selon un dessein d'affaiblissement progressif de l'adversaire. L'objectif est d'abattre l'adversaire grâce à la force physique. Il recherche donc le combat ce qui n'est pas le cas chez Sun Tzu favorable à une démarche plus subtile capable de provoquer l'abandon de l'adversaire. Pour autant, Clausewitz marque une certaine préférence pour la stratégie défensive qu'il juge plus forte que la stratégie offensive. Montrer sa puissance, sa capacité de domination, serait à ses yeux une stratégie très efficace présentant l'avantage d'éviter le risque de l'offensive.

2. Bref historique de la stratégie en management

Si la notion de stratégie peut être considérée comme une héritière de la stratégie militaire, force est de reconnaître qu'avant les années 1960 le terme n'apparaît pratiquement pas dans la littérature managériale. Tout au plus, doit-on signaler les travaux de Chester Barnard, publiés en 1938 dans *The Function of the Executive*, qui insistent sur la référence au futur dans les choix décisionnels de l'organisation.

La pensée stratégique prend son essor dans les années 1960. En 1962, Alfred Chandler publie son fameux *Strategy and Structure*, traduit en France dix ans plus tard seulement sous le titre *Stratégies et structures d'entreprises.* À travers une fresque historique centrée sur de grandes firmes américaines, Chandler s'est interrogé sur la liaison entre structure et stratégie. Est-ce la structure qui se modèle sur la stratégie ? Ou bien, à l'inverse, les structures déterminent-elles les choix stratégiques ? Au regard de son étude empirique, Chandler retient la première hypothèse, celle d'une adaptation de la structure à la stratégie suivie.

La formalisation de la pensée stratégique apparaît en 1965 avec l'ouvrage célèbre d'Igor Ansoff : *Corporate Strategy.* L'auteur y précise la nature des décisions stratégiques tournées vers l'extérieur. Il retient comme stratégique davantage ce qui relève des relations entre la firme et son milieu environnant qu'une acception qui confondrait ce qui est stratégique avec ce qui est important. C'est pourquoi son analyse est centrée sur le couple produit-marché. Mais Ansoff n'est pas seul à populariser la notion de stratégie à cette époque. Il convient de mentionner aussi les travaux de quatre professeurs de la Harvard Business School parus, en 1965, sous le titre de *Business Policy Texts and Cases.* Ces auteurs, Learned, Christensen, Andrews et Guth, ont développé le modèle LCAG, qui présente dans l'ordre les cinq grandes étapes de la démarche stratégique :

1. analyse de l'environnement de l'entreprise à travers l'inventaire de ses opportunités et de ses menaces ;

2. diagnostic interne de l'entreprise en dégageant ses forces et faiblesses ;

3. recensement et évaluation (avantages/inconvénients) des marges de manœuvre possibles ;

4. prise en compte des souhaits et objectifs généraux de la direction de l'entreprise ;

5. formulation de la stratégie en précisant ses voies et moyens.

La démarche de la Harvard Business School constitue encore le fondement de l'analyse stratégique contemporaine même si d'autres formalisations et conceptualisations sont venues s'y ajouter. Ainsi, dans les années 1970, des cabinets de conseil en management ont développé des matrices de portefeuille d'activités que nous présenterons en fin de ce chapitre. Les années 1980 ont été marquées par les travaux de Michaël Porter, professeur lui aussi à la Harvard Business School. Il est le premier à avoir cherché à articuler l'analyse sectorielle avec la stratégie des entreprises. En particulier, son schéma de l'analyse concurrentielle, présenté au chapitre 4, constitue un outil indispensable à la réflexion stratégique contemporaine. Ses travaux soulignent l'intérêt d'analyser avec précision le secteur d'activités, voire de le considérer selon la stratégie de l'ensemble des concurrents. Pour y parvenir, Porter introduit un nouveau concept : celui de groupe stratégique.

3. Les groupes stratégiques et la construction de l'arène stratégique

L'intérêt de l'analyse est de saisir les différentes stratégies des concurrents afin de mieux les contrecarrer. On peut alors élaborer une carte stratégique des concurrents à partir de regroupements entre les choix stratégiques parce qu'il existe des proximités à ce niveau entre différentes entreprises. Les *groupes stratégiques* peuvent être définis comme *des ensembles d'entreprises qui présentent des caractéristiques stratégiques proches et permettent une lecture de l'arène stratégique.* Ce concept de groupe stratégique part de l'hypothèse que la concurrence n'est pas homogène à travers les options stratégiques choisies. Cette hétérogénéité implique qu'une entreprise n'est pas en concurrence de la même façon avec toutes les autres. Afin d'identifier ces différences, il convient de sélectionner les variables les plus pertinentes de représentation des stratégies concurrentes. Dans un espace à deux dimensions, on peut représenter une carte stratégique suivant les deux variables jugées les plus discriminantes pour le secteur étudié. En définitive, un groupe stratégique rassemble des entreprises de même profil qui suivent des straté-

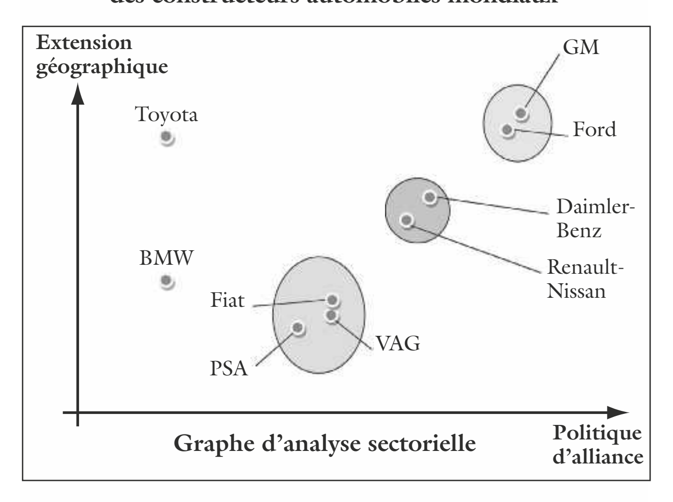
gies identiques sur des critères pertinents (*Facteurs Clés du Succès* d'avenir de l'environnement).

Au sein d'une *arène stratégique* il y a deux niveaux de concurrence : une *compétition intra-groupe* et une *compétition inter-groupe*. La compétition intra-groupe est considérée comme plus intense que la concurrence intergroupe. Pourquoi ? A priori, au sein d'un groupe stratégique, les entreprises qui tireront leur épingle du jeu et auront une chance de pérenniser leur activité seront : le leader du groupe (celui dont le chiffre d'affaires est le plus important), le co-leader, le suiveur. À partir de la quatrième position, les situations des autres entreprises sont considérées comme stratégiquement périlleuses. En effet, toutes les entreprises appartenant à un même groupe stratégique ont des caractéristiques stratégiques semblables. Comment s'en sortir quand on est une entreprise plus petite que le leader alors qu'on a mis en place une stratégie identique ? Parce que toutes les entreprises appartenant au même groupe stratégique ne peuvent plus utiliser l'unicité et l'originalité de leur stratégie comme un levier économique, la bataille pour les parts de marché est forcément plus exacerbée. La concurrence intra-groupe s'opère ainsi souvent sur les prix. Les entreprises bien placées sur la courbe d'expérience ou celles qui font des économies d'échelle ont ainsi plus de chances de se développer.

La *compétition inter-groupe* est moins intense puisque les firmes au sein d'une arène ont toujours l'opportunité de se positionner sur des segments de marché entièrement libres. La mobilité « stratégique » est un atout si on se situe dans les préceptes de SUN TZU : elle a pour objectif premier d'éviter l'affrontement direct. Le modèle s'inscrit entièrement dans une réflexion de dynamique concurrentielle : ne pas adopter aujourd'hui une stratégie d'affrontement ne préfigure en rien son total abandon pour la suite. En fait tout dépend de la situation des autres entreprises.

Enfin, l'utilisation de critères d'avenir pour construire l'arène permet de souligner les stratégies plus appropriées à l'évolution inéluctable du secteur.

Exemple : construction de l'arène stratégique des constructeurs automobiles mondiaux



Pour la construction de l'arène, on a retenu la politique d'alliance et l'extension géographique. La politique d'alliance est le rapprochement entre marques pour des raisons techniques ou pour des raisons économiques. Il s'est accéléré depuis 10 ans pour bénéficier d'effets d'expérience et rechercher un effet de taille. L'extension géographique permet de profiter de volumes importants et de diversifier ses clientèles. C'est un enjeu majeur quand on sait que les marchés traditionnels (Europe, E-U) sont, en termes de croissance, en perte de vitesse face aux marchés émergents (Chine, Inde).

Légende et éléments de construction de l'arène :

PSA *(Peugeot Société Automobile)* : comprenant Peugeot et Citroën

BMW *(Bayerische Motoren Werke)* : comprenant BMW, Rolls Royce et Mini

Ford : comprenant Ford, Lincoln, Mercury, Mazda, Volvo, Jaguar et Land Rover

Renault-Nissan : comprenant Renault, Nissan, Dacia et Samsung

Daimler-Benz : comprenant Mercedes-Benz, Smart, Mitsubishi et Maybach
VAG *(Volkswagen Audi Group)* : comprenant Volkswagen, Audi, Skoda, Bentley et Seat
Fiat *(Fabbrica Italiana Automobili Torino)* : comprenant Fiat, Ferrari, Alfa Romeo, Lancia, Maserati, Iveco et Iris Bus
GM *(General Motors)* : comprenant Buick, Cadillac, Chevrolet, Daewoo, GMC, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saturn, Saab et Vauxhall
Toyota : Comprenant Toyota, Daihatsu et Lexus.

4. Les domaines d'activités stratégiques (DAS)

L'analyse stratégique est indissociable de la nature de l'organisation qui, à son tour, influence les choix stratégiques. L'objectif est de parvenir à une certaine cohérence entre les fins (la stratégie) et les moyens (l'organisation). Elle peut être obtenue grâce à un questionnement multiple sur la nature de l'entreprise.

– Quelles sont les *activités* ou l'activité de l'entreprise ? C'est-à-dire quels produits ou quels services ?

– Quelle est la *mission* de l'entreprise ? C'est-à-dire quel est le besoin du consommateur qu'elle a vocation à satisfaire ? Par exemple, le groupe Lafarge-Coppée, leader mondial des matériaux de construction, a pour mission ou vocation la construction. Elle est aussi l'une des vocations du groupe Bouygues, même si sa mission se situe davantage en aval dans cette filière. Mais elle n'est pas la seule mission de ce groupe puisqu'on peut recenser aussi une mission d'information avec TF1, de communication avec Bouygues Télécom et de traitement des eaux avec la SAUR. Dans ces grands groupes aux missions diverses, il est souvent délicat de définir le ou les métiers de l'entreprise, mais c'est une opération essentielle pour l'analyse stratégique.

– Quel est le *métier* de l'entreprise ? C'est-à-dire quel est le savoir-faire qu'elle maîtrise parfaitement ? Pour distinguer les métiers entre eux, on utilise le concept de *compétences dis-*

tinctives de l'entreprise. C'est à travers le développement d'une compétence particulière, d'un savoir-faire spécifique, que l'entreprise apprend son métier et construit sa compétence distinctive. Celle-ci peut donner lieu à un avantage concurrentiel lorsque ses savoir-faire sont mieux maîtrisés que ceux de ses concurrents.

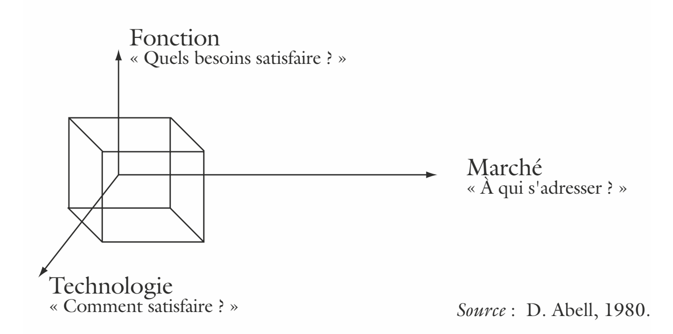
Ainsi le groupe Valéo, l'un des leaders mondiaux parmi les équipementiers automobiles, se donne-t-il une seule mission : satisfaire les constructeurs-assembleurs par des équipements spécifiques. Par contre, il s'agit d'un groupe aux multiples métiers que l'on découvre à travers la répartition des activités faite autour du critère de produits. Ceux-ci correspondent à des embrayages, des matériaux de friction, des radiateurs, des éclairages de signalisation, des alternateurs, des démarreurs, des systèmes d'essuyage... Cette déclinaison non exhaustive d'équipements démontre pour Valéo la nécessité de maîtriser de nombreuses compétences distinctives. Seul le métier de l'électronique peut constituer un lien entre ces multiples activités. Parvenir à énoncer un métier générique dans ce type de groupe traduit souvent l'existence d'un dénominateur commun créateur de synergies entre les différents domaines.

S'interroger sur le métier et la mission de l'entreprise, c'est aussi réfléchir sur les facteurs qui ont fait son succès et sur ceux qui pourront continuer à le faire dans son domaine d'activité stratégique. C'est pourquoi non seulement les *facteurs clés de succès (FCS)* en vigueur dans le secteur, mais aussi les FCS de demain doivent être identifiés pour être mis en concordance avec les compétences distinctives de l'entreprise. Une conjonction des deux est source de cohérence pour le positionnement stratégique sur un DAS.

La *segmentation stratégique* consiste à découper une entreprise en domaines d'activités pour lesquels on peut définir une stratégie et auxquels on peut allouer des ressources. Il s'agit de rechercher quels sont les différents segments stratégiques qui constituent l'activité de l'entreprise. On peut définir un *segment stratégique* comme un domaine d'activité

caractérisé par des facteurs clés de succès spécifiques résultant de savoir-faire particuliers accumulés dans le temps. Peuvent ainsi appartenir au même segment stratégique des produits qui exigent des compétences identiques et se caractérisent par une même combinaison de facteurs clés de succès.

Opérer une segmentation revient à comparer, selon certains critères, le degré de proximité des familles de produits de la société et à déterminer si deux familles de produits voisins appartiennent au même domaine d'activité. Avec Abell (1980) on peut retenir trois critères principaux de comparaison : les *fonctions* remplies par le produit ou le service (à quels besoins du consommateur répond-on ?) ; la *technologie utilisée* pour remplir cette fonction (comment répond-on à la demande ?) ; le *marché potentiel* des consommateurs (à qui s'adresse-t-on ?).



Source : D. Abell, 1980.

On peut représenter, sur le schéma précédent, le domaine d'activités stratégiques sous la forme d'un cube dans un espace en trois dimensions où chacun des axes correspond à l'un des trois critères d'Abell. Ce découpage de l'activité globale en DAS permet des choix stratégiques distincts les uns des autres et assure une certaine indépendance pour chacun d'eux. Encore faut-il souligner le caractère provisoire de toute segmentation qui oblige les dirigeants à se poser régulièrement la question de la pertinence du découpage antérieur.

II. LES STRATÉGIES DE CROISSANCE

Avant d'aborder les stratégies de croissance, c'est-à-dire les stratégies de spécialisation, d'intégration verticale, de diversification et d'internationalisation, il convient de s'interroger sur la nature des avantages que l'entreprise peut retirer de la croissance.

1. Formes et avantages de la croissance

On opère habituellement une distinction entre la croissance interne et la croissance externe d'une entreprise. La *croissance interne* est le résultat du développement propre de l'entreprise. Concrètement dans sa forme la plus simple, il peut s'agir de la création ou de l'agrandissement des usines, des agences commerciales... La création d'une unité juridique distincte mais dépendante de la société mère, à savoir une filiale, constitue aussi une opération de croissance interne. Par contre, la prise de contrôle d'une entreprise et sa transformation en filiale ne relèvent pas de cette forme de croissance, car le développement s'effectue alors par apport extérieur de capacités de production au sens large.

La *croissance externe* se fonde sur un apport extérieur de richesses : elle correspond à une croissance par rachat de la totalité ou d'une partie importante d'actifs d'autres entreprises, juridiquement autonomes. On peut distinguer plusieurs modalités financières susceptibles de permettre d'acquérir une part suffisante du capital de la société afin d'aboutir à son contrôle. Dans le cas de sociétés cotées en bourse, il peut s'agir d'un *ramassage de leurs actions*, mais la Commission des opérations de bourse (COB) doit être informée dès que le capital ramassé est supérieur à 10 % des titres émis par la société. La prise de contrôle peut aussi donner lieu à une *offre publique d'achat* (OPA) qui consiste, dans un délai déterminé, en la proposition de rachat des titres à un prix plus élevé que celui du dernier cours boursier. Pour corriger des inégalités de traitement entre actionnaires à la suite de pratiques de ramassages, le législateur a décidé que l'OPA pouvait revêtir un caractère obligatoire quand est franchi le seuil du tiers en capital ou en droits de vote. La procédure d'une *offre publique d'échange*

(OPE) est similaire à celle d'une OPA. La différence réside dans le paiement des titres qui se fait en numéraire pour l'OPA, tandis que, pour l'OPE, il se fait par échange de titres avec ceux de la société opératrice. Dans le cas de sociétés non cotées en bourse, la négociation entre actionnaires de la société acheteuse et ceux de la société cible est une étape indispensable. Celle-ci est facilitée par l'absence de dispersion du capital.

Enfin, au regard des modalités juridiques, il est courant de distinguer trois situations possibles: la fusion, l'absorption et la scission. Dans le cas d'une *fusion*, deux ou plusieurs entités juridiques disparaissent afin de donner naissance à une nouvelle société : des industries en phase de concentration voient souvent se multiplier ce type d'opération. Ainsi, en novembre-décembre 1998, on a assisté dans l'industrie pharmaceutique à des regroupements par fusion entre les laboratoires Sanofi (filiale du groupe Elf) et Synthélabo (filiale du groupe L'Oréal) ou entre le groupe français Rhône Poulenc et la firme allemande Hoechst dans le domaine des sciences de la vie. Dans ces deux cas, la fusion a consisté à bâtir une holding regroupant les activités des deux firmes. Si, dans le cadre d'une fusion, la société X décide de racheter la société Y, les deux entreprises deviennent une seule et même société, dénommée par exemple XY. Par contre, dans le cas d'une *absorption*, Y disparaît comme entité distincte et devient une filiale de X. Enfin, la *scission* consiste dans le partage d'actifs d'une société (Y) au profit d'une autre société indépendante (X). Cette cession d'usines ou d'établissements est fréquemment adoptée dans le cadre de restructurations d'entreprises ou de repositionnement stratégique. Dans l'industrie pharmaceutique, la concentration s'est encore accélérée en 2004 avec la prise de contrôle de la société Aventis par Sanofi-Synthélabo.

Quels avantages la croissance procure-t-elle à la firme ? Le premier est l'effet de taille : lorsque la dimension des opérations de production grandit, l'entreprise peut utiliser des technologies plus performantes capables de faire baisser le coût unitaire de production. De plus, ses charges de structure peuvent être étalées sur un plus grand nombre de produits. Pour caractériser ce type d'avantage, les économistes estiment que des *économies d'échelle* ont été réalisées. En

second lieu, si l'entreprise décide de développer des activités nouvelles, proches des actuelles, elle peut bénéficier de savoir-faire déjà maîtrisés et d'une expérience emmagasinée... Autant de facteurs qui lui permettront de réaliser des gains de temps et d'argent puisqu'elle aura réalisé des *économies d'apprentissage*. Enfin, si l'entreprise décide de se diversifier en développant des activités différentes, elle peut mettre en commun certaines ressources (la marque, le réseau de distribution...) et créer ainsi des *économies de champ*.

2. La spécialisation

La stratégie de spécialisation repose sur le principe qu'il faut se focaliser sur ce que l'on fait de mieux et ne pas se disperser avec le risque de mal faire. La spécialisation s'inscrit dans un schéma opposé à la diversification puisqu'elle peut conduire à renoncer à ce que l'on fait bien.

Pour de nombreux auteurs, la stratégie de spécialisation serait bien adaptée aux PME puisqu'elle les protègerait des plus grandes entreprises. Définir de manière très précise la vocation de l'entreprise lui donnerait une unicité de positionnement capable d'empêcher, du moins à court terme, le risque de concurrence pour l'ensemble de ses produits ou services offerts. Grâce à cette spécialisation, elle possèderait une longueur d'avance en termes de veille technologique. Une telle stratégie offre aussi à l'entreprise une certaine proximité avec le dernier maillon de sa clientèle et facilite son identification. Elle rend ainsi plus aisée la démarche mercatique en permettant de discerner mieux et plus rapidement des changements d'habitudes dans la consommation.

Enfin, la spécialisation est souvent le meilleur moyen pour bénéficier d'économies d'échelle avec des séries optimales de production puisque l'entreprise, au regard de ses acquis, peut tirer le meilleur parti de sa courbe d'expérience. Dans le secteur de la construction automobile, il devient de plus en plus difficile pour les « petits » d'atteindre un volume suffisant de véhicules pour investir en recherche et développement. La tendance est donc à la concentration dans ce secteur par des fusions ou regroupements entre constructeurs. C'est pour-

quoi, au début de 1999, les dirigeants de Volvo ont estimé qu'il était plus judicieux de céder la division automobile de la marque suédoise (23e constructeur mondial avec 600 000 voitures) à l'américain Ford (2e place mondiale avec 6,6 millions de véhicules). Leur choix stratégique est celui d'un recentrage dans la construction de camions où ils occupent une position dominante dans le peloton de tête mondial. Cet exemple montre que, pour beaucoup d'entreprises, la spécialisation constitue un atout pour atteindre une position dominante.

Mais ce choix stratégique n'est pas sans risques si le secteur d'activité sur lequel l'entreprise s'est spécialisée connaît un ralentissement de croissance et, *a fortiori*, s'il rentre en récession. Pareille situation impose un changement d'orientation forcément coûteux. De plus, les *barrières à la sortie* de tel ou tel secteur seront d'autant plus élevées que d'importants investissements auront été réalisés sur l'outil de production pour l'orienter vers la logique de spécialisation. Ce risque est aussi couru par les entreprises qui ont fait le choix d'une stratégie d'intégration verticale pour maîtriser de bout en bout dans la filière tous les composants du produit final.

3. L'intégration verticale

L'intégration verticale correspond à une prise de contrôle dans une même filière d'activité grâce à l'acquisition d'un fournisseur ou d'un client. Dans le premier cas, on parle d'intégration amont, dans le second, d'intégration aval. L'objectif stratégique est de maîtriser à la fois ses approvisionnements et ses débouchés. Dans le cas d'une maison d'édition, décider d'une stratégie d'intégration aval revient à prendre le contrôle de librairies ; au contraire, opter pour une intégration amont consiste à acquérir une ou plusieurs imprimeries. Ces deux choix ne sont pas incompatibles et leur intérêt réciproque est étroitement lié à la situation du secteur d'activité, notamment au degré de concentration respectif des concurrents et des fournisseurs. Si ceux-ci sont de moins en moins nombreux, leur position de force vis-à-vis de leur client s'améliore. Ils imposeront de plus en plus des conditions contractuelles à leur avantage : un prix de vente, des délais de livraison, des volumes de transaction... toujours plus

élevés pour satisfaire leurs intérêts. À terme, ils auront des velléités d'intégration vers l'aval. Aussi est-il souvent opportun d'attaquer le premier afin d'éviter l'encerclement et d'entreprendre une stratégie d'intégration amont. Le choix stratégique aura été judicieux puisque l'objectif de sécurité sera rempli, sans négliger pour autant celui de compétitivité.

Le deuxième grand avantage d'une intégration verticale est « d'internaliser » des transactions auparavant marchandes. La *théorie des coûts de transaction*, développée par Williamson (1975) à la suite de Coase (1937), montre que, si l'entreprise peut prendre la place du marché, c'est en raison des économies de coûts de transaction qu'elle permet de réaliser. On entend par coûts de transaction essentiellement les coûts liés à la recherche de partenaires, à la négociation et à la rédaction du contrat... Il faut leur adjoindre le coût de l'échange, qui dépend du degré de confiance entre les deux partenaires. Un partenaire opportuniste peut avoir tendance à gonfler ce coût, notamment quand le nombre de fournisseurs est faible. C'est pourquoi l'intégration amont peut se justifier, car elle est plus avantageuse économiquement qu'une relation marchande : les nouveaux coûts de production ont diminué puisque ont été soustraits les anciens coûts de transaction. Williamson juge l'intégration verticale spécialement avantageuse lorsque le choix du fournisseur par le client est motivé par la *spécificité des actifs* du fournisseur, c'est-à-dire quand ce dernier dispose de compétences spécifiques, d'un matériel particulier, d'un savoir-faire inégalé de son personnel, etc. La relation de dépendance du client vis-à-vis du fournisseur apparaît alors totale. Elle l'oblige à une réaction stratégique. L'intégration amont peut être le meilleur moyen pour le client de renverser les rôles.

Enfin, l'intégration verticale permet une meilleure maîtrise de la qualité (en amont, celle des composants ; en aval, celle du service au client), et une plus grande attention aux anticipations des clients à tous les stades de la production, ce qui évite les surstockages ou les ruptures de stock.

Il convient, cependant, de ne pas négliger les dangers d'une stratégie d'intégration verticale. Au-delà des risques organisationnels liés à l'augmentation de la taille de la firme (tels le

manque de souplesse dans la gestion, l'obligation de mise en place de procédures de contrôle de gestion, le développement d'une compétition interne entre services...), l'entreprise court surtout le risque de s'éloigner de sa mission originelle, voire de ne plus maîtriser le métier de base qui a fait son succès et lui a permis d'accueillir en son sein d'autres métiers. Pire, en voulant tout faire, elle peut craindre de ne plus maîtriser ses savoir-faire antérieurs et ceux d'anciens partenaires qu'elle a intégrés. Un recentrage sur son métier ou sur sa mission constitue alors une voie privilégiée pour sortir en douceur de telles impasses stratégiques. Enfin, la firme intégrée, comme la firme spécialisée, n'est pas à l'abri d'une récession, voire d'un déclin de son secteur d'activité, avec un cumul des pertes tout au long de la filière intégrée. Seule une diversification des activités permet de maîtriser cette incertitude quant à l'état de la demande.

4. La diversification

Pour de nombreux grands groupes industriels, la stratégie de diversification a été considérée comme la panacée dans les années 1970. Aujourd'hui, à la fois pour eux et pour les PME, la tendance est plutôt au recentrage sur son métier de base. Il est vrai que la notion de diversification est controversée et peut être employée à tort. Ainsi, certains qualifient de diversifications des choix stratégiques qui ne sont en fait que des opérations de spécialisation par relance du métier. Igor Ansoff propose de distinguer les situations de « fausse » diversification et celles de diversification réelle caractérisée par de nouveaux produits et de nouvelles missions. Pour éclairer la diversité des situations, il propose la matrice suivante :

PRODUITS / MISSIONS	ACTUELS	NOUVEAUX
ACTUELLES	EXPANSION → (↓) Pénétration de marché	Développement des produits...
NOUVELLES	Extension du marché	DIVERSIFICATION

Source : I. Ansoff, 1965.

Cette matrice est articulée autour de deux dimensions cruciales, le produit et la mission. Si l'on se focalise sur la mission actuelle et sur les anciens produits, il s'agit d'une logique de pénétration de marchés opposée à la diversification. Par contre, si la mission ou les produits sont nouveaux, on est en présence, pour Ansoff, de situations hybrides de diversification : il peut s'agir soit d'une extension de marchés (missions nouvelles), soit d'un développement de produits (nouveaux produits).

Les « vraies » diversifications sont porteuses de risques pour l'entreprise, car elles l'éloignent de ses missions et produits originels. Ici le risque est de ne pas pouvoir maîtriser de nouveaux marchés et métiers. C'est un des paradoxes de cette stratégie puisque le recours à la diversification se fonde principalement sur l'argument de répartition des risques. D'ailleurs, c'est parce qu'elle est prometteuse que la diversification est risquée. Développer une nouvelle activité peut constituer une « porte de sortie » pour des entreprises travaillant sur des secteurs en déclin. Le vieil adage populaire, « ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier », prend ici toute sa portée et sert souvent de raison officielle. Pour justifier une diversification, est aussi avancé l'argument d'une recherche de synergies ou d'économies d'échelle entre diverses activités menées de front.

Toutefois, certains pensent que les diversifications ne sont que le fruit de l'utilisation de ressources financières excédentaires. L'opération stratégique peut alors être comparée à un placement. Ramanantsoa (1992) parle à ce sujet d'une *diversification de placement* et tend à l'opposer, au regard des objectifs visés, à trois autres situations : la *diversification de confortement* qui consiste à utiliser les synergies pour conforter ses positions, à maîtriser la filière et donc les coûts avec une intégration verticale, comme la chaîne de magasins de sport Décathlon qui commercialise ses propres produits ; la *diversification de redéploiement* qui consiste à se prémunir contre le déclin des activités existantes, à diversifier le risque, comme le fait le groupe Vivendi qui positionne de nouvelles activités de téléphonie avec Cégétel et de communication avec Canal Plus aux côtés de la distribution et du traitement des eaux ; la *diversification de survie* conçue comme un der-

nier espoir de redéploiement pour des entreprises en difficulté, mais d'autant plus difficile à réussir qu'elles ont trop attendu pour se reconvertir.

Les modalités de la diversification sont simples : elles se pratiquent par croissance interne ou par acquisition externe. Il est plus intéressant de distinguer les logiques de diversification en utilisant les critères d'Ansoff fondés sur l'éloignement de l'entreprise par rapport à ses métiers et missions de base. En se référant à l'exemple de Bouygues, on peut distinguer quatre grandes logiques de diversification.

– La *diversification horizontale* implique une mission proche de la mission originelle et de nouveaux produits. La prise de contrôle d'un concurrent rentre dans ce cas de figure et en constitue la modalité la plus fréquente. Pour le groupe Bouygues, c'est être capable de construire des maisons individuelles, des logements collectifs ou des ouvrages d'art (Gca) ou des constructions de route (Colas).

– La *diversification verticale* existe quand l'entreprise devient son propre client, par exemple grâce au contrôle de cimenteries ou de carrières susceptibles de fournir les matériaux nécessaires à la construction. Mais c'est aussi la possibilité pour une nouvelle activité (la téléphonie mobile) de devenir un donneur d'ordre en interne en faisant construire l'infrastructure de son réseau d'émetteurs (pylônes, tranchées pour câble...).

– La *diversification concentrique* consiste en l'adoption d'une mission différente et de nouveaux produits reliés aux anciens par des synergies dans l'utilisation des ressources au niveau de la mercatique, de la technologie... Pour le groupe Bouygues, on pense à la distribution et au traitement des eaux (Saur) ou à la téléphonie mobile (Bouygues-Télécom).

– La *diversification conglomérale* est celle où il n'est pas possible de mettre en évidence des relations discernables entre les nouvelles activités et les anciennes. L'intérêt de cette diversification est d'abord financier en termes de retour sur investissement, de cash flows importants induits par les nouvelles activités... Pour Bouygues, on peut citer le secteur de la communication télévisée avec TF1 ou celui de la pro-

duction cinématographique. Le succès de ce type de diversification hétérogène se mesure à une meilleure gestion de l'ensemble en comparaison de chaque composante considérée séparément. Mais ce succès est loin d'être assuré, comme en témoignent les nombreuses convoitises à l'égard de TF1, qui expliquent les prises de participation importantes dans le capital de Bouygues réalisées récemment par des grands « capitaines » d'industrie.

Il faut donc garder à l'esprit certains risques inhérents à la mise en place d'une diversification, comme la difficulté à pouvoir tout mener de front, la nécessité du contrôle de gestion, le risque de dilution de l'attention portée à chaque activité, la difficulté de contrôler la présence de l'entreprise sur de multiples marchés étrangers, etc.

5. L'internationalisation

Durant les quatre dernières décennies, la volonté d'expansion internationale apparaît comme l'une des stratégies les plus visibles des entreprises. Ce n'est pas un hasard si Porter (1987), en présentant une typologie d'industries génériques, retient le degré de mondialisation de l'industrie comme critère de classification des entreprises, au côté de leur degré de concentration, du nombre de leurs concurrents et de la maturité ou cycle de vie de l'industrie. Plus que les autres stratégies de croissance, l'internationalisation ne constitue pas une stratégie exclusive et s'inscrit généralement dans un schéma comprenant d'autres options stratégiques. Souvent, le choix de l'internationalisation n'est que le résultat d'une option de diversification des marchés de l'entreprise, c'est-à-dire une fausse diversification selon Ansoff puisqu'elle concerne seulement une extension de marché avec une invariance des produits proposés. Dans un premier temps, les entreprises peuvent décider de se lancer sur les marchés étrangers avec le seul souci de mesures défensives de diversification pour se prémunir contre la menace de perte de marché. Dans un second temps, elles peuvent passer à une stratégie offensive d'internationalisation notamment lorsque émerge la volonté de rationaliser l'ensemble du cycle d'exploitation par rapport à un nouvel espace géographique et

lorsque disparaît la seule liaison réductrice entre internationalisation et nouveaux marchés.

L'internationalisation est une stratégie à facettes multiples dont les modalités sont relativement nombreuses. On peut les regrouper autour de deux grands axes : les stratégies d'exportation et les stratégies d'implantation. L'*exportation* est la forme la plus immédiate d'internationalisation. L'entreprise qui débute dans des opérations internationales peut utiliser des intermédiaires d'import-export (exportation indirecte) : ces intermédiaires recherchent des acheteurs étrangers moyennant une commission, ou bien vendent les marchandises sous leur propre nom, en prélevant une marge commerciale. Mais l'entreprise peut faire le choix d'une exportation directe en ayant sur place des agents étrangers. Le choix entre ces modalités dépend du volume des échanges envisagés et doit donner lieu à une analyse coûts/avantages.

Les stratégies d'*implantation* tendent à prendre le relais dans le temps des stratégies d'exportation. Elles donnent lieu à des investissements directs dans le pays cible, et ceux-ci peuvent, en plus, s'exercer dans le cadre de délocalisations productives. Dans le cas d'un simple investissement direct, l'implantation correspond généralement à la création de filiales de vente, d'unités de stockage et d'unités de service. Quand il s'agit d'une délocalisation des opérations productives en dehors du pays d'origine, l'engagement, les risques financiers et les barrières à la sortie ne sont pas les mêmes. Alors, la stratégie d'implantation se mue en stratégie globale puisque l'internationalisation répond à des motifs multiples : contourner le protectionnisme douanier, se rapprocher des consommateurs, montrer aux habitants du pays d'accueil que la relation économique sera durable et donc, à terme, totalement intégrée au système productif local... L'ensemble de ces considérations explique, sans doute, le choix d'implantation d'une importante usine Toyota à Valenciennes avec plus de 4 000 salariés et la volonté affichée de pénétrer le marché européen. En plus d'une présence commerciale, il peut s'agir d'une implantation d'unités d'assemblage ou de fabrication. Ces unités peuvent être non seulement la

propriété exclusive de l'entreprise mère, mais aussi être développées dans le cadre de participations conjointes ou minoritaires avec d'autres entreprises. C'est ainsi que se développe, de plus en plus, une logique d'*impartition* d'une partie du cycle de production : des entreprises font le choix d'abandonner une partie de leur cycle de production pour le transférer auprès de partenaires. Généralement elles opèrent ce choix pour des raisons de coûts salariaux. Ainsi les entreprises de certains secteurs industriels « mûrs » comme le textile, ont délocalisé une partie de leur production auprès d'une sous-traitance étrangère. Mais cette stratégie peut aussi être dictée par l'évolution du secteur, notamment par l'environnement concurrentiel. Pour beaucoup d'entreprises appartenant à un secteur « mûr », c'est souvent le seul moyen de maintenir une certaine position concurrentielle. Cette stratégie d'impartition, qui nécessite une collaboration de deux entités, entre déjà dans la catégorie des stratégies de coopération.

III. LES STRATÉGIES DE COOPÉRATION

Selon Koenig (2004), « la coopération est une modalité relationnelle qui, à l'instar de l'affrontement et de l'évitement, se trouve rarement à l'état pur dans la réalité ». La collaboration précède souvent la coopération. Les choix stratégiques apparaissent d'abord comme des choix de collaboration susceptibles d'entraîner des situations de coopération.

1. Les formes de la coopération

On peut les distinguer en fonction du degré de dépendance entre les partenaires. Dans ce cadre, on présentera successivement l'impartition, la franchise, le groupement d'intérêt économique, les accords de *joint ventures* et les prises de participation croisées.

L'*impartition* ou *sous-traitance* est la forme la plus ancienne de coopération mais aussi la plus déséquilibrée puisqu'elle implique une domination du donneur d'ordre vis-à-vis de son sous-traitant. Cette stratégie instaure une coopération

entre deux partenaires par l'existence de potentiels complémentaires qui, rassemblés, peuvent induire des synergies. Les relations entre les deux parties donnent lieu à la rédaction d'un contrat précis concernant des données classiques (quantités, prix ou délais de livraison...), mais ces relations interdisent le plus souvent une possibilité de contact entre le sous-traitant et le client final, ce qui renforce sa dépendance avec le donneur d'ordre. Cette dépendance peut toutefois être contrebalancée par une capacité du sous-traitant à introduire des innovations technologiques susceptibles de devenir indispensables pour le donneur d'ordre puisque génératrices d'un avantage concurrentiel. Ainsi, la position d'Intel, leader mondial dans la fabrication des microprocesseurs, s'est-elle transformée vis-à-vis des constructeurs d'ordinateurs à travers une dépendance qui a eu tendance à s'inverser ces dernières années. L'impartition, comme toute stratégie, ne va pas sans risques : l'un des partenaires peut l'utiliser comme un « cheval de Troie » par le biais d'une manœuvre d'intégration ou d'absorption.

La *franchise* est aussi un mode de coopération fondé sur une dépendance entre le franchiseur (propriétaire de l'enseigne) et le franchisé (l'exploitant de l'enseigne). À travers cette relation, le franchisé se voit offrir l'utilisation d'une enseigne ou d'une marque. Même si elle est relativement ancienne (dans l'entre-deux-guerres avec Pingouin), cette forme de partenariat s'est fortement multipliée depuis quelques années, dans certains secteurs où des entreprises en ont fait l'un de leurs principaux leviers de développement. On peut citer les marques Benetton, Manoukian ou Rodier dans l'habillement, Afflelou dans la lunetterie, Le Moulin à Pain ou le Four à Bois dans la boulangerie... Il est vrai que ce type de partenariat autorise un développement très rapide du réseau du franchiseur, donc de son chiffre d'affaires, en évitant les coûts d'investissements nécessaires, dans un réseau commercial classique, pour couvrir un large territoire. Le franchisé a la possibilité de créer plus facilement son activité en bénéficiant des savoir-faire, ressources ou notoriétés conférés par l'appartenance au réseau.

Le *GIE* ou *groupement d'intérêt économique* est une autre forme juridique de coopération dont la vocation est de rassembler des actions précises de sociétés restant indépendantes les unes des autres. Jusqu'en 2000, un des plus célèbres exemple de GIE était le consortium Airbus. L'actuel premier constructeur mondial d'avions civils, notamment dans les moyens porteurs, avec plus de 50 % du marché mondial en 2007, a été constitué à l'origine par la réunion du français Aérospatiale, de l'allemand Dasa et de l'anglais British Aerospace. Doté de personnalité morale, le GIE est une forme souple et ouverte car il a l'avantage de permettre l'adhésion de nouveaux partenaires au projet commun, sans qu'ils y apportent pour autant un capital. Le degré de participation se mesure exclusivement par ce qui est apporté au niveau de la conception, de la fabrication ou de la commercialisation du produit réalisé en commun.

La coopération à travers les *accords de joint ventures* donne naissance à des entreprises conjointes dont la durée de vie est directement liée à l'objectif recherché. La création d'une telle structure juridique commune à plusieurs sociétés, par ailleurs indépendantes, est principalement tournée vers la recherche d'innovations technologiques, le développement commercial ou l'implantation sur des territoires étrangers. Eurocopter, par exemple, est une *joint venture* résultant d'une fusion complète des activités de Dasa et d'Aérospatiale dans le domaine des hélicoptères ; sa raison d'être est de développer, fabriquer et commercialiser tous les hélicoptères produits par les deux partenaires. Il convient de souligner que les accords de *joint ventures* sont très souvent combinés à une stratégie d'internationalisation. Quand Citroën a décidé récemment de conquérir le marché chinois, c'est ce type de coopération que ses responsables ont choisi afin de satisfaire les exigences des autorités locales pour une fabrication sur place des ZX. Le plus souvent, ces accords se font à parité égale entre les partenaires et constituent une forme de coopération très appréciée. Peut-être parce que la fin d'une telle alliance stratégique n'est pas nécessairement synonyme de disparition de l'activité créée par la coopération. Dans la

grande majorité des cas, la dissolution d'une *joint venture* débouche sur sa continuation par l'un des partenaires.

Plus généralement et plus simplement, les alliances stratégiques peuvent se matérialiser à travers des *prises de participation croisées* entre les partenaires. Ainsi, dans certains secteurs, comme celui de la construction automobile, voit-on fleurir depuis peu de nombreuses alliances entre concurrents. La recherche de la taille critique est le plus souvent la raison de ces mouvements de concentration : pour certains experts, en effet, le seuil de production minimal pour survivre, jadis arbitrairement fixé à 2,5 millions de voitures par an, devrait se situer aujourd'hui à 4 millions. Après de nombreux rapprochements entre les grands constructeurs au cours de l'année 1998, notamment Daimler et Chrysler, après l'échec de ses négociations avec Volvo, le groupe Renault a pris en 1999 une participation dans le groupe japonais Nissan à hauteur de 36,8 %. Depuis 2003, cette participation a été portée à 44,4 %. Cette alliance entre le dixième constructeur mondial (Renault avec 2,5 millions de véhicules) et le sixième (Nissan avec 3,7 millions de véhicules) présente certains atouts : elle leur permet de se rapprocher du peloton de tête en devenant le quatrième constructeur mondial avec 6,2 millions de véhicules en 2007, soit une part de marché de 9,1 % au niveau mondial (derrière le n° 1 mondial, le groupe Toyota-Daihatsu avec 9,5 millions de véhicules et General-Motors le n° 2 avec 9,1 millions de véhicules, mais devant la galaxie Volkswagen-Audi-Seat-Skoda). Géographiquement, les deux groupes sont complémentaires, Nissan étant bien implanté en Amérique du Nord et en Asie, Renault réalisant 80 % de ses ventes en Amérique latine et en Europe occidentale et orientale. Cet exemple souligne l'intérêt de la coopération dans un contexte d'intensité concurrentielle forte, où elle seule peut permettre des gains de part de marché.

2. L'intérêt de la coopération

Plus la proximité entre les deux futurs partenaires est grande, plus leur coopération est mutuellement intéressante. Cette proximité entre firmes, indépendantes par ailleurs sur le plan

juridique, peut se concevoir de plusieurs manières : proximité de marché ; proximité du produit (collaboration horizontale) ; proximité à travers des relations clients-fournisseurs (collaboration verticale). Dans ce dernier cas, la théorie des coûts de transaction développée par Williamson propose, pour justifier la coopération, un cadre semblable au raisonnement présenté à propos de l'intégration. Il est vrai que des partenariats sur le long terme (franchise, *joint venture*...) peuvent s'assimiler à des transactions internalisées puisque les frontières de l'entreprise deviennent floues et peuvent s'étendre à des partenaires commercialement dépendants tout en restant juridiquement distincts.

L'exemple des regroupements actuels des principaux constructeurs automobiles s'inscrit parfaitement dans la nécessité d'alliances en réponse à la mondialisation de l'économie. La stratégie de coopération constitue ainsi une réponse à l'élargissement des marchés. De plus, ces alliances entre constructeurs concurrents peuvent s'apparenter à un comportement collusif, annulant la concurrence entre eux et, renforçant, par là même, leur situation face aux autres entreprises du secteur. L'accord entre Renault et Nissan, évoqué précédemment, s'inscrit en grande partie dans cette logique.

L'argument de l'effet de synergie est très souvent retenu pour promouvoir les alliances. Dans ce cas, l'entreprise bénéficie des compétences technologiques du partenaire et se concentre sur ses métiers de base sans faire de coûteuses recherches en ce domaine. Les nouvelles compétences apportées par un partenaire ne sont pas exclusivement technologiques, mais peuvent concerner les méthodes d'organisation, de production, de commercialisation, etc. Souvent la taille des partenaires étant insuffisante pour atteindre séparément des niveaux de coût compétitifs, le partenariat peut améliorer la rentabilité.

Enfin, un des avantages de la coopération réside dans la flexibilité des alliances. Les partenaires gardent très souvent la possibilité de rompre, car le coût de sortie est moins important que dans le cadre d'une intégration horizontale ou verticale.

3. Dangers de la coopération

Les deux principaux risques d'une stratégie de coopération sont la perte de son savoir-faire ou de la maîtrise de sa technologie, et une dépendance accrue à l'égard de son partenaire. Par exemple, pendant la durée d'une alliance, on peut négliger d'investir en recherche-développement pour concentrer ses forces sur d'autres savoir-faire. Mais si le partenaire arrive à découvrir ces savoir-faire, à les imiter et à en faire une copie meilleure que l'original, alors l'entreprise risque de sortir doublement affaiblie de l'alliance. La coopération oblige donc à une certaine vigilance vis-à-vis du partenaire allié.

Cependant, l'alliance peut constituer une réponse stratégique pour sortir d'un secteur en impasse concurrentielle. Aucun secteur d'activité n'étant à l'abri d'un ralentissement de la croissance, les stratégies de croissance peuvent s'avérer insuffisantes et le recours à une collaboration avec d'autres entreprises du même secteur ou de secteurs distincts, est susceptible d'entraîner de nouvelles possibilités d'activité. Si l'on se réfère à l'analyse du Boston Consulting Group (BCG), il est recommandé, en cas d'impasse concurrentielle, de multiplier des bases de différenciation de produits ou d'augmenter le volume de la production grâce à des effets d'expérience. Seule la coopération avec d'autres peut répondre à de telles préconisations. Si elle se révèle impossible, il est difficile d'éviter une stratégie de déclin.

IV. LES STRATÉGIES DE DÉCLIN

Les stratégies de déclin répondent à des choix dictés par des situations de déclin lorsque de nombreuses menaces pèsent sur les secteurs d'activité. Il peut s'agir d'une saturation de la demande, d'une forte intensité concurrentielle, d'une évolution très rapide et défavorable de la technologie, de la fin d'une situation de monopole conférée par un brevet particulier, etc. Ce sont autant de menaces qui risquent d'engendrer des situations d'affrontements entre les concurrents et de provoquer une baisse potentielle des résultats de l'entreprise. Celle-ci doit réagir en adoptant une stratégie

spécifique qui, pour Thépot (in Boyer *et alii*, 1997, p. 274 à 277), comporte un choix entre quatre modalités : une *stratégie de domination* (« maintenir une profitabilité moyenne en devenant l'une des rares entreprises qui puisse se maintenir ») ; une *stratégie de niche* (rester sur un segment dont le déclin est moindre que celui du secteur dans son ensemble) ; une *stratégie d'écrémage* (préparer un retrait définitif du secteur en arrêtant tous les investissements afin de bénéficier, au moins à court terme, du maximum de cash flow) ; une *stratégie de liquidation* (stopper l'activité de l'entreprise dans le secteur ou la transférer par cession d'actifs à une autre entreprise).

Ces différentes stratégies de déclin correspondent à des changements d'orientation qui peuvent se résumer par l'alternative suivante : tout entreprendre afin d'assurer son maintien ou préparer au maximum son départ du secteur. Ainsi distingue-t-on, dans ces stratégies de déclin, soit des stratégies de maintien, soit des stratégies de préparation au départ.

1. Les stratégies de maintien

Le maintien dans un secteur en déclin suppose la possibilité pour l'entreprise de devenir l'un de ses acteurs majeurs. Pour de nombreux auteurs, la seule solution pour « dominer » ses concurrents est de les dissuader de persévérer dans la même activité. Leur démission permettra de prendre possession de leur volume d'activité même s'il est en décroissance. La somme des parts de marché abandonnées par les adversaires devient source de croissance pour l'entreprise et peut justifier l'adoption de la stratégie de maintien.

Mais la possibilité de dominer un marché n'est pas donnée à tout le monde. Il y a un niveau d'exigence élevé en coûts de production, en politique commerciale agressive, en investissement technologique, pour aboutir à l'élimination de concurrents. Être déjà en position de leader est un atout qui conditionne la réussite d'une telle stratégie. Sinon, une certaine taille critique, permettant de bénéficier d'économies d'échelle et d'effets d'expériences, est sûrement une condi-

tion de succès du maintien dans un secteur en déclin. Les grandes entreprises apparaissent avantagées puisqu'elles peuvent plus aisément mobiliser leurs ressources. Le maintien sera envisageable pour les plus petites firmes à condition d'opérer une segmentation stratégique du secteur en déclin. Leur intérêt serait de se reporter vers le segment le moins touché capable de bénéficier encore de « poches » de prospérité. Ce choix est conditionné par la capacité de l'entreprise à mieux répondre que ses concurrents à la spécificité de la demande du segment.

À titre d'illustration de ces stratégies de maintien, on peut retenir le secteur français du *fast food* où deux enseignes, MacDonald's et Quick, se partagent aujourd'hui le marché. Dans un secteur national marqué par le ralentissement de la croissance, la plupart des concurrents apparus entre 1980 et 1990 ont été absorbés ou ont préféré se retirer du marché. Tel est le cas, notamment, du numéro deux mondial Burger King qui a fermé, en 1997, ses deux cents restaurants français. Le départ fait partie intégrante de la réflexion stratégique.

2. Les stratégies de préparation au départ

Quand on veut évoquer des stratégies préparatoires à des sorties de secteur, on pense immédiatement à la modalité de *diversification de redéploiement* ou à celle de *diversification de survie*. Mais, dans une situation dramatique et le plus souvent dans l'urgence, il est difficile d'opérer les meilleurs choix en se tournant vers les activités les plus rentables : plus une diversification paraît indispensable, plus elle est difficile à réussir.

C'est pourquoi, à la base de toute stratégie de départ, il doit y avoir une démarche d'audit de ce que l'entreprise fait et avec quelle efficacité elle le fait. Il faut aussi envisager le départ comme une solution coûteuse et délicate à mener. Dans certains secteurs, il peut y avoir de nombreuses *barrières à la sortie* qui sont autant d'obstacles susceptibles de se dresser devant l'entreprise cherchant à abandonner le secteur. Ces barrières à la sortie correspondent généralement à

des investissements très spécifiques et donc difficilement « revendables », à une interdépendance éventuelle entre les activités de l'entreprise (l'abandon de l'une pénalisera les autres) et à des conditions d'indemnisation des salariés licenciés très défavorables pour l'entreprise...

En plus de son coût, tout départ est délicat à mener. La décision de fermeture en 1996 de l'usine belge de Vilvorde par le groupe Renault en est une bonne illustration. Sur le plan externe, ce type d'opération a induit pendant un certain temps des externalités négatives sur l'image de marque de l'entreprise. Par le passé, des syndicats ont ainsi appelé à boycotter tel ou tel produit d'une entreprise qui mettait en place des plans de licenciement. Dans ce contexte, il vaut mieux être prudent sur le contenu des messages publicitaires, qui ne doivent pas être trop agressifs, sous peine d'être mal perçus. Sur le plan interne, la gestion des ressources humaines doit être adaptée à l'ensemble des personnels restant dans l'entreprise afin de les motiver et les impliquer à nouveau. C'est une tâche managériale des plus difficiles, et les expériences montrent qu'après un plan social, l'on ne se préoccupe pas assez des personnels, que certains qualifient de « veufs », et qui peuvent légitimement se croire en sursis. Si ces difficultés sont prises en compte et bien abordées, l'entreprise peut mettre toutes les chances de son côté afin de réussir un nouveau positionnement stratégique. Mais ce succès est lié avant tout à sa façon de concevoir ses relations avec ses clients, c'est-à-dire à ses options en termes de stratégie d'activités.

V. LES STRATÉGIES D'ACTIVITÉS

Quand on s'intéresse aux choix stratégiques d'activités ou de domaines, il est commode de présenter d'abord les alternatives fondamentales d'une activité, appelées stratégies génériques, pour envisager ensuite les outils qui permettent à une entreprise d'effectuer des choix dans son portefeuille d'activités.

1. Les stratégies génériques

On entend par stratégies génériques des stratégies qui se veulent universelles et qui peuvent être mises en œuvre quels que soient la nature de la firme et son stade de développement. Ces « stratégies types » sont centrées sur le couple produit/marché et l'on peut, avec Porter (1999), en distinguer trois formes principales : une stratégie de *domination par les coûts* ; une stratégie de *différenciation* du produit ; une stratégie de *focalisation* combinée soit avec une différenciation du produit, soit avec une domination par les coûts.

La première stratégie générique est la *domination par les coûts.* Dans cette optique, l'entreprise recherche, à niveau de qualité équivalent, des coûts inférieurs à ceux de la concurrence afin de donner à la firme un avantage compétitif suffisant pour dominer le marché. Cette stratégie permet à la fois de se protéger de la concurrence existante et de dissuader de nouveaux entrants puisque la faiblesse des coûts constitue une barrière à l'entrée difficilement franchissable. La contrepartie pour la firme est que ses produits finis correspondent le plus souvent à des produits « basiques », sans effort d'innovation, puisque les frais de recherche et développement sont réduits au minimum. À titre d'illustration, on peut citer Bic dans les briquets jetables et les stylos à bille, ou le constructeur Fiat dans l'automobile de basse ou moyenne gamme. Pour conserver cette option stratégique, l'entreprise doit maintenir ses efforts dans le contrôle des coûts et mobiliser suffisamment de ressources pour rationaliser le processus de production. Mais elle n'est pas à l'abri de nouveaux entrants capables d'obtenir des coûts plus faibles par leur capacité d'imitation ou d'investissement dans des installations plus modernes. Le progrès technique constitue sans doute la plus grande menace pour la stratégie de domination. En se concentrant trop sur les coûts, on oublie les impératifs d'une évolution nécessaire du produit pour répondre en priorité aux attentes des consommateurs et, éventuellement, se différencier des concurrents.

La *différenciation* est radicalement différente de la première stratégie générique. Il serait d'ailleurs contradictoire pour l'entreprise de vouloir adopter simultanément une stratégie

de domination et une stratégie de différenciation : leurs objectifs s'annihileraient mutuellement. À ce niveau, les choix stratégiques doivent être exclusifs. L'objectif de la différenciation est de concevoir un produit perçu comme unique. Pour cela, la différenciation peut porter sur la notoriété, la marque, la technologie utilisée, la conception du produit, etc. Tous les éléments constitutifs des aspects réels et symboliques du produit, sauf le prix, sont porteurs de différenciation. Le principal intérêt de celle-ci est de permettre une protection contre la concurrence en procurant à l'entreprise des îlots de monopoles. Ce sont les spécificités du produit (qualité, fiabilité, attrait lié à la mode...) qui, aux yeux du consommateur, le garantissent de la concurrence. Les plus grandes maisons de haute couture s'inscrivent dans ce schéma. Les grands noms de l'industrie du luxe ont fait de cette stratégie leur principal axe de développement. On peut citer Hermès pour les accessoires vestimentaires, Louis Vuitton pour les bagages, Jaguar dans l'automobile, Lacoste pour les chemises de sport, Serge Blanco pour les tenues « rugbystiques »... Cette stratégie n'est pas sans risque puisqu'elle repose principalement sur la perception d'une différenciation. Or des stratégies d'imitation de la part des concurrents peuvent amoindrir cette perception, et l'évolution des habitudes de consommation peut conduire les consommateurs à ne plus attacher d'importance à la différenciation. Il est possible de minimiser ce risque en s'adressant à des consommateurs bien précis, c'est-à-dire en se concentrant sur un segment de marché.

À travers les pratiques des entreprises sur la dernière décennie, on peut constater l'existence de deux trajectoires stratégiques possibles en matière de différenciation : une stratégie d'épuration ou une stratégie de sophistication.

La première de ces deux stratégies génériques hybrides correspond à une stratégie de *différenciation vers le bas (épuration)* en réduisant les marges afin de proposer des prix plus compétitifs. La *stratégie d'épuration* consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents. En optant pour cette stratégie, les entreprises font le choix volontaire de réduction de leur

profit comparativement aux autres pratiques concurrentielles. C'est par exemple dans la distribution alimentaire, les stratégies des marques de hard discount comme Lidl, Leader Price, Aldi, etc. Dans l'hôtellerie, les enseignes Etap-Hotel ou Formule 1 s'inscrivent dans ce choix. Enfin, le groupe Renault-Nissan a lancé la mode des voitures « low cost » avec la logan à 7 000 euros de sa filiale Dacia. Depuis, son net succès de lancement (370 000 Logan vendues en 2007, en progression de 50 %) a incité tous les principaux constructeurs mondiaux à lancer des projets identiques de stratégies d'épuration pour leurs filiales les moins prestigieuses.

Il ne faut pas confondre la stratégie d'épuration avec celle d'une stratégie de prix : alors que cette dernière consiste à maintenir le niveau de valeur perçue par le client mais à réduire le prix, l'épuration s'appuie sur la réduction simultanée, – mais dissymétrique – du prix et de la valeur.

La *sophistication* s'inscrit dans le cadre opposé d'une stratégie de différenciation vers le haut. La *stratégie de sophistication* consiste à proposer un produit ou service dont la valeur est jugée supérieure à celle des offres concurrentes. En optant pour cette stratégie, les entreprises décident volontairement de vendre à un prix plus élevé que la concurrence en rajoutant un surprix ou « sur-profit ». Afin de garantir le succès d'une sophistication, il existe deux principaux leviers d'action :

– Soit introduire des améliorations uniques dans le produit grâce à des efforts de R & D et de conception : Mercedes a été la première marque automobile à introduire l'injection essence (en 1954) ou l'ABS (en 1978) ; Michelin a inventé le pneu Radial.

– Soit s'appuyer sur un important effort marketing : Levi's, dans les vêtements ou Coca-Cola dans les boissons.

Les stratégies de sophistication doivent continuellement ajouter des caractéristiques nouvelles pour ne pas être rattrapées par la concurrence banalisée. À titre d'exemple, tous les constructeurs mondiaux de micro-ordinateurs doivent tenir compte de la Loi de Gordon MOORE (fondateur d'Intel)

constatée dans l'informatique depuis les années 1970 : « la puissance d'un ordinateur double tous les 18 mois pendant que son prix de vente est lui-même diminué de moitié sur la même période ».

La stratégie de sophistication n'est pas exempte d'écueils :

– Si le différentiel de valeur et le surprix sont trop importants par rapport à la concurrence, la clientèle est alors limitée aux personnes fortunées et il y a un risque d'évoluer alors vers une stratégie de focalisation.

– Le surprix doit reposer sur des qualités intrinsèques indiscutables et sur une image de marque valorisante. Dans le cas contraire, les consommateurs n'accorderont plus aucun crédit à la valeur de la marque.

La stratégie de *concentration* ou de *focalisation* revient à adopter l'une des deux premières stratégies génériques, seulement pour un segment de marché. Sur celui-ci, l'entreprise peut exercer soit un leadership de prix, grâce à ses coûts inférieurs, soit un leadership de différenciation. Dans le premier cas, il s'agit d'une stratégie de focalisation avec domination par les coûts, dans le second, d'une stratégie de focalisation avec différenciation du produit. À titre d'exemple, dans le segment du stylo à bille, le cas de Bic illustre la domination par les coûts. En revanche, la marque Mont-Blanc se caractérise par une stratégie de différenciation.

Parce qu'elles sont de nature simplificatrice, les stratégies génériques peuvent être sans efficacité si elles sont mal comprises. Aller vers la différenciation alors que des concurrents y sont déjà très bien placés n'est pas recommandé. Son caractère générique ne doit pas faire oublier que le succès d'une stratégie dépend souvent de son unicité et de son originalité. Les stratégies génériques sont pertinentes au niveau du couple produit/marché. Au sein d'une même entreprise, des activités avec domination par les coûts et d'autres centrées sur la différenciation peuvent très bien coexister. Ainsi, Renault était positionné sur le bas de gamme (R5), le moyen de gamme (R9, R11) et le haut de gamme (R25, R30). Mais l'expérience montre qu'une position mixte, faite à fois de

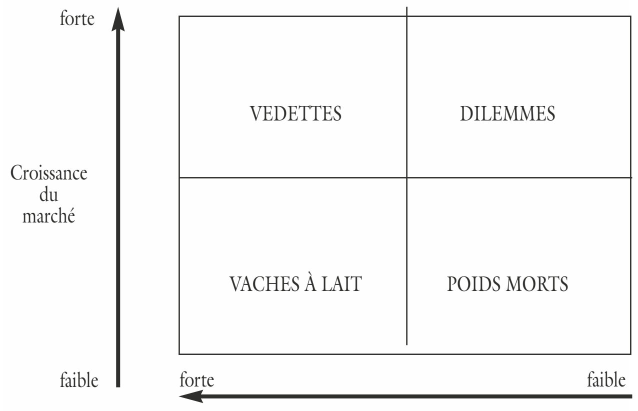
différenciation et de domination par les coûts, constitue une solution peu viable de façon durable. À l'intérieur de l'entreprise, le manque d'homogénéité des choix de gestion peut créer des problèmes de management. À l'extérieur, l'image de marque peut être troublée, la faible différenciation de la voiture bas de gamme annihilant dans l'esprit du consommateur les efforts entrepris sur le haut de gamme. Ces aspects sont à prendre en compte en ce qui concerne le redressement économique de Renault et surtout celui de son image de marque dans les années 1990. Concilier moyen de gamme (Clio, Mégane) et haut de gamme (Safrane, Espace) est davantage réalisable en termes de culture d'entreprise et de perception des clients. Les exemples d'autres constructeurs sont aussi révélateurs de la volonté d'éviter les confusions d'image. Le groupe Volkswagen est positionné sur le moyen haut de gamme (Golf) et le moyen bas de gamme (Polo) sous son propre nom, sur le bas de gamme avec Skoda et sur le haut de gamme avec Audi. Avec le rachat du constructeur roumain Dacia, Renault envisage, à travers cette marque, de revenir sur le bas de gamme et, donc, de faire à nouveau le choix d'une domination par les coûts, en proposant une voiture à 7 000 euros. Elle est commercialisée sous le nom de Logan avec une volonté de ne pas y associer le nom de Renault et destinée aux habitants des pays émergents. En effet de nombreux marchés restent à conquérir puisqu'on estime que 20 % de la population mondiale concentre 80 % des véhicules.

2. Les stratégies de portefeuille d'activités

L'intérêt d'une analyse de portefeuille est de permettre des comparaisons entre activités en utilisant des facteurs considérés comme pertinents. Ceux-ci concernent le positionnement, dans le présent et le futur, de l'entreprise dans le secteur d'activité. L'analyse permet d'apporter des éléments objectifs et rigoureux sur l'opportunité d'investissement dans tel ou tel domaine d'activité stratégique (DAS) ou, *a contrario*, sur la possibilité d'un retrait. Les plus célèbres matrices de portefeuille d'activités ont été mises au point par les grands cabinets de conseil en gestion. Nous avons choisi

de présenter les trois plus connues : celles du Boston Consulting Group (BCG), du cabinet McKinsey et du cabinet Arthur D. Little.

La *matrice BCG* est construite autour de deux variables détermina ntes : le taux de croissance de chaque DAS et la part de marché relative détenue par l'entreprise dans chaque DAS. On calcule cette part relative avec le ratio part de marché détenue par l'entreprise/part de marché du principal concurrent. La configuration de la matrice fait apparaître quatre cas de figure pour les DAS de l'entreprise : les « dilemmes », les « vedettes », les « vaches à lait » et les « poids morts ». On peut expliquer la matrice comme suit : afin de bien positionner les DAS de l'entreprise, les axes des abscisses et des ordonnées doivent être gradués ; en abscisse, la frontière entre les activités poids morts/dilemmes et les activités vaches à lait/vedettes correspond à une part de marché relative égale à 1 et, en ordonnée, la frontière entre les groupes correspond à un taux de croissance compris entre 8 % et 10 % :



Les produits *dilemmes* créent des difficultés, car leur contribution à la croissance exige des liquidités et leur croissance rapide oblige à des investissements importants pour acquérir rapidement une part de marché importante. Si l'écart avec le

leader se maintient, il vaudra mieux se désengager de ce DAS sous peine de perdre de l'argent inutilement.
Les produits *vedettes* sont des leaders sur des marchés porteurs. Mais, pour maintenir leur position, ils ont des besoins de financement importants, notamment pour des investissements de capacité. Sans pouvoir financer le développement des dilemmes, la contribution des vedettes à la croissance est suffisamment forte pour que ces activités réussissent à s'autofinancer.

Les produits *vaches à lait* contribuent moins à la croissance mais fournissent des liquidités. Ce sont des produits leaders sur des marchés en croissance ralentie n'exigeant plus d'investissements. De ce fait, ils constituent la principale source de liquidités pour l'entreprise. Grâce à eux, elle peut financer les investissements des activités dilemmes.

Les produits *poids morts* ne contribuent ni à la croissance ni aux profits. Ils se situent sur des marchés peu porteurs. À terme, ils peuvent conduire à des pertes financières pour l'entreprise. Il faut donc réfléchir à un désengagement de ce type d'activités.

Les prescriptions stratégiques du BCG sont simples : rentabiliser au maximum les produits vaches à lait afin de dégager la capacité financière la plus importante possible pour les activités d'avenir. À ces liquidités, viennent s'ajouter celles des dilemmes et poids morts dont l'entreprise se sépare faute de croissance et de part de marché relative suffisantes. L'ensemble doit contribuer au financement des dilemmes et vedettes conservés au sein du portefeuille. Ce modèle BCG a bénéficié d'un réel engouement durant la décennie 1975-1985, en raison du grand nombre de marchés en situation de déclin. Mais des erreurs ont été commises, car l'analyse du BCG n'est pas exempte de critiques : elle néglige les possibilités de relance d'un secteur d'activité apparemment en déclin et ne tient pas compte des barrières à la sortie susceptibles d'entraîner des coûts élevés pour la firme. Surtout, ses critères de positionnement sont strictement quantitatifs et peuvent être insuffisamment représentatifs de l'ensemble de la logique concurrentielle. Pour cela d'autres facteurs doivent être intégrés.

Le cabinet *McKinsey* a proposé une matrice à neuf cases construite autour de deux facteurs : l'attractivité du marché et les atouts de l'entreprise. Pour mesurer l'attractivité, on retient plusieurs sous-critères pondérés au cas par cas en fonction du marché étudié. Il s'agit principalement du taux de croissance annuel, de la taille du marché, des parts de marché des principaux concurrents, des barrières à l'entrée, de l'intensité de la concurrence, du rôle de la technologie. En ce qui concerne les atouts de l'entreprise, on opère de la même manière avec les sous-facteurs suivants : la part de marché, la compétitivité du rapport qualité-prix, la réputation de la marque, la maîtrise technologique, la capacité financière, la rentabilité.

Cette matrice attraits/atouts classe les activités en trois catégories (A, B et C). Les activités A doivent faire l'objet d'investissements prioritaires et l'entreprise doit centrer son développement sur elles. Le choix est plus délicat pour les activités B : certaines, à l'attractivité faible, pourront être liquidées ; d'autres, à l'attractivité forte, pourront faire l'objet d'investissements sélectifs. Pour les activités C, il est conseillé de désinvestir et de programmer la sortie. L'appréciation des facteurs d'attractivité et d'atouts, qui tient une place capitale dans cette analyse, suscite le reproche, adressé au modèle McKinsey, d'une trop grande subjectivité.

ATTRACTIVITÉ	forts	moyens	faibles
forte	A	A	B
moyenne	A	B	C
faible	B	C	C

ATOUTS

Cet inconvénient est le prix à payer d'une certaine exhaustivité puisque sont prises en compte à la fois les particularités sectorielles et les spécificités de l'entreprise. Le grand mérite de cette matrice est de favoriser une démarche globale de choix stratégiques intégrant un très grand nombre de dimensions.

La matrice *Arthur D. Little* (ADL) affine le positionnement des produits puisqu'elle comporte vingt cases au lieu des neuf précédentes. Elle s'articule autour de deux dimensions : la position concurrentielle et la maturité du marché. À travers cette dernière variable, elle essaie d'introduire une perspective dynamique dans l'analyse. Pour ce faire, elle utilise l'analyse du cycle de vie des produits (*cf.* chapitre 1, p. 28). Toute activité au cours de son développement passe par quatre phases distinctes : démarrage, croissance, maturité, déclin. Ces phases ne présentent pas les mêmes risques stratégiques ni les mêmes besoins financiers. C'est au niveau des deux premières phases que les besoins financiers sont les plus importants (frais de publicité, investissement dans la distribution…) mais aussi que l'espérance des gains est la plus forte (concurrents peu nombreux, marges élevées…). Par contre, plus un secteur d'activité vieillit, moins il est risqué (menace faible de nouveaux entrants), moins il nécessite de besoins financiers, mais plus les marges sont faibles. En ce qui concerne la position concurrentielle, c'est-à-dire les atouts de l'entreprise sur son secteur, la méthode ADL retient trois principaux critères : les facteurs d'approvisionnement (intégration amont, contrat d'exclusivité, coût des *inputs*…), les facteurs de production (productivité, flexibilité, maîtrise technologique, qualité des *outputs*…), et les facteurs de commercialisation (image de marque, réseau de distribution, étendue de la gamme de produits…). L'évaluation de ces critères s'opère de la même façon que pour la matrice McKinsey : chaque DAS se voit attribuer une note globale qui est la moyenne arithmétique pondérée de ses notes obtenues sur chacun des critères retenus comme pertinents. Ces notes sont en effet pondérées par un coefficient relatif accordé à chaque critère. Ce coefficient permet de différencier les critères entre eux : on opère ainsi un clas-

sement et celui qui est jugé le plus important est associé au coefficient le plus élevé, et ainsi de suite. La somme des coefficients est naturellement égale à un. Les coefficients accordés varient ainsi en fonction du secteur d'activité étudié. Au final, la note obtenue permet de savoir si la position concurrentielle est dominante, forte, favorable, défavorable ou marginale. On peut alors très simplement positionner le DAS en ordonnées sur la matrice ci-jointe. La phase d'activité retenue du DAS, en fonction de son cycle de vie, est positionnée sur l'axe des abscisses.

MATURITÉ DU MARCHÉ

Position concurrentielle

	Démarrage	***Croissance***	***Maturité***	***Déclin***
Dominante				
Forte				
Favorable				
Défavorable				
Marginale				

La flèche dessinée dans la matrice est censée représenter le parcours classique d'un développement des activités. Si les DAS d'une entreprise sont positionnés au-dessus ou à proximité de celle-ci, on peut être confiant dans la stratégie de portefeuille d'activités mise en œuvre. Par contre, si des DAS se situent nettement en dessous de cette norme, il faut peut-être se désengager. En se retirant de certaines activités à position concurrentielle insuffisante et à maturité avancée, on peut redistribuer des ressources financières pour le lancement de nouveaux produits.

Bibliographie

ARCIMOLES d', C.-H., *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines : nécessité et pertinence du bilan social*, Paris, Économica, 1995.

ABELL D.F., *Defining the Business : the Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1980.

BATSCH L., *Le Diagnostic financier*, Paris, Économica, coll. Gestion Poche, 2000.

BOYER A., HIRIGOYEN G., THEPOT J., TOURNOIS N., VEDRINE J.-P., *Panorama de la gestion*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2000.

CABY J., HIRIGOYEN G., *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Paris, Économica, 3e éd., 2005.

CABY J., COURET A., HIRIGOYEN G., *Initiation à la gestion*, Paris, Montchrestien, 1998.

COASE R.H., « The Nature of the Firm », *Economica*, 1937, p. 386-405; traduction française: *Revue française d'économie* (1987), p. 133-163.

COCULA F., *Contribution à l'étude de la compétition interne dans l'entreprise : analyse et perception*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 1997.

COHEN E., *Dictionnaire de gestion*, Paris, La Découverte, Repères, 2001.

COLASSE B., *L'Analyse financière de l'entreprise*, Paris, La Découverte, Repères, 2003.

CROZIER M., FRIEDBERG., *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1992.

DUBOIS P.-L., JOLIBERT A., *Le Marketing : fondements et pratique*, Paris, Économica, 4e éd., 2005.

DRUCKER P., *La Nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1975.

EVRARD Y., PRAS B., ROUX, *Market, études et recherches en marketing : fondements et méthodes*, Paris, Dunod, 3e éd., 2003.

HELFER J.-P., ORSONI J., *Marketing*, Paris, Vuibert, 10e éd., 2008.

JENSEN M., MECKLING W. H., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, octobre 1976.

KAPFERER J.-N., « La fin d'un marketing ? », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1994, p. 65-69.

KŒNIG G., *Management stratégique*, Paris, Dunod, 2004.

KŒNIG G. (coordonné par), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Paris, Économica, 1999.

KOTLER P., DUBOIS B., *Marketing management*, Paris, Pearson Education, 12e éd., 2006.

JOFFRE P., KŒNIG G., *Gestion stratégique*, Paris, EMS, 1999.

PERETTI J.-M., *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, 11e éd., 2007.

PONTCINS M. de, « L'effet de massue », *La Revue Banque*, n° 384, mai 1979.

PORTER M.E., *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Économica, 1987.

PORTER M.E., *L'Avantage concurrentiel de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2003.

RAMANANTSOA B., « Stratégie », in *Encyclopédie de gestion* sous la direction de Y. SIMON et P. JOFFRE, Paris, Économica, 2e éd., 1997.

RAMANANTSOA B., « Diversification », in : *Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert, 1992.

ROCHEFORT R., « Consommer aujourd'hui », in *France : les révolutions invisibles*, Paris, Calmann-Lévy, 1998.

ROSS S., « The Determination of Capital Structure : the Incentive Signaling Approach », *The Bell Journal of Economics*, vol. 40, 1977.

VACCARO A., « Associations caritatives : le recours aux techniques commerciales », *Problèmes économiques*, n° 2 056, janvier 1988, p. 19-24.

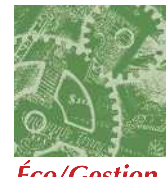
WEILL M., *Le Management*, Paris, Armand Colin, coll. Cursus, 1994.

WILLIAMSON O.E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 1976.

Index

Imprimé en XXXXXX par XXXXXX
Dépôt légal XXXXX
N° Imprimeur XXXXX

LES TOPOS



Éco/Gestion

François Cocula

INTRODUCTION GÉNÉRALE À LA GESTION

4e édition

Les entreprises sont de véritables laboratoires pour mettre en pratique les grandes théories de gestion, avec obligation de réussite.

Cette 4e édition mise à jour analyse l'entreprise tant du point de vue de l'intérieur que de l'extérieur. Elle nous fait découvrir le caractère nécessairement opérationnel de la gestion et étudie la mise en œuvre des trois grandes fonctions qui permettent à l'entreprise d'exister, de se pérenniser et de se développer : la **fonction commerciale**, la **fonction financière** et la **gestion des ressources humaines**. À partir des outils dont elle dispose, l'entreprise peut ainsi analyser « ses » environnements et définir sa stratégie.

Conçu comme une introduction, ce livre s'adresse à tous ceux qui souhaitent s'initier au vaste domaine de la gestion d'entreprise.

FRANÇOIS COCULA
Agrégé d'économie et gestion, F. Cocula est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Montesquieu-Bordeaux IV, directeur du master 2 Innovation Technologie et Gestion Industrielle et chercheur au sein de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO).



ISBN 978-2-10-054440-0

www.dunod.com